

# **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(STUDI PADA KARYAWAN AUTO2000 MALANG SUTOYO)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**DESY PRADITA PUTRI**  
**NIM. 145030201111112**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS**  
**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MALANG**  
**2018**

## MOTTO

Never give up on what you really want to do. The person with big dream is more powerful then the one with all facts.

(Albert Einstein)





## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 23 Maret 2018

Mahasiswa



**Desy Pradita Putri**  
**NIM. 145030201111112**



**Lampiran 1. Curriculum Vitae (CV)****CURICULUM VITAE****Data Pribadi**

Nama : Desy Pradita Putri  
Tempat, Tanggal Lahir : Karawang, 07 Desember 1995  
Umur : 22 Tahun  
Agama : Islam  
No. Handphone : 081230114868  
Alamat : Perumahan PDP Blok E1 No. 37  
Kec. Rengasdengklok Kab. Karawang Barat.

**Riwayat Pendidikan**

1. TK Kenari Rengasdengklok Selatan (2000-2002)
2. SD Negeri 5 Rengasdengklok Selatan (2002-2008)
3. SMP Negeri 1 Rengasdengklok Selatan (2008-2011)
4. SMA Negeri 3 Karawang Barat (2011-2014)

**Pengalaman Magang**

1. AUTO2000 Malang Sutoyo (Jl. Letjen Sutoyo No.25 Kota Malang)



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya persembahkan karya tulis sederhana ini teruntuk orang-orang yang sangat saya hormati, kasihi, dan saya sayangi.

Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terimakasih yang tidak terhingga kupersembahkan kepada Mama, Papa, Winda, Andri, Rahma dan keluarga besar di Karawang dan Malang yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, yang tidak terhingga dan tidak mungkin dapat saya balas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan.

Untuk Mama dan Papa yang selalu membuat saya termotivasi dan selalu mendoakan.

Terimakasih Mama dan Papa.



## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 23 April 2018

Jam : 09.30 WIB

Skripsi atas nama : Desy Pradita Putri

Judul : Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo)

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

**Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA**  
NIP.19580501 198403 1 001

Anggota

**M. Cahyo Widyo Sulistyo, SE., MBA**  
NIP. 2013048303181001

Anggota

**Drs. Mochamad Djudi Mukzam, M.Si**  
NIP. 195206071980101001

Anggota

**Arik Prasetya, S.Sos, M.Si.Ph.D**  
NIP. 197602092006041001



## **TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo)

Disusun Oleh : Desy Pradita Putri

NIM : 145030201111112

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Malang, 23 Maret 2018

### **Komisi Pembimbing**

Ketua,



**Dr. Mochammad Al Musadieg, M.BA**  
**NIP. 19580501 198403 1 001**

Anggota,



**Cahyo Widyo Sulistyo, SE.,MBA**  
**NIP. 2013048303181001**



Desy Pradita Putri. 2018. **Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AUTO2000 Cabang Malang Sutoyo)**. Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA.; M. Cahyo Widyono Sulistyono, SE., MBA.; 184 halaman+xvi

---

## RINGKASAN

Penelitian ini dilatar belakangi mengenai kinerja karyawan yang dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan melayani dan perilaku ekstra karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam penelitian ini diteliti menggunakan variabel bebas *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* yang akan di uji pengaruh secara simultan dan pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas dengan menjadikan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan) dengan menggunakan penelitian kuantitatif kategori penelitian asosiatif bentuk hubungan kausal. Penelitian dilakukan pada AUTO2000 Malang Sutoyo Jl. Letjen Sutoyo No. 25 Kota Malang Jawa Timur. Sampel yang digunakan sebanyak 63 orang responden yang dihitung menggunakan rumus slovin dengan teknik *Propotional Random Sampling*. Skala pengukuran untuk item penelitian menggunakan skala Likert. Pada penelitian ini data diolah menggunakan *software* SPSS 16.0 for windows. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik, Analisis Inferensial, Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), dan Uji Hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ke enam variabel bebas yaitu *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Secara parsial masing-masing dari ke enam variabel bebas yaitu *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Akhir dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk mengembangkan *Servant Leadership* dan 5 variabel dari konsep *Organizational Citizenship Behaviour*. Karyawan juga diharapkan lebih meningkatkan sikap toleransi dalam menghadapi keadaan perusahaan jika kondisi sedang kurang ideal agar ke lima variabel yang terkandung dalam konsep *Organizational Citizenship Behaviour* lebih terbentuk.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kinerja Karyawan



Desy Pradita Putri. 2018. *The Influence of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour On Employee Performance (Study On Employee AUTO2000 Malang Sutoyo)*. Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA.; M. Cahyo Widyo Sulisty, SE., MBA.; 184 pages+xvi

---

### SUMMARY

*This research based on employee performace that can be improved through servant leadership and employee extra behaviour. To improve employee performance in this research accurately using free variable Servant Leadership, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, and Civic Virtue which is will be tested simultaneously influence and partially influence of each independent variable by making Employee Performance as dependent variable.*

*This research uses explanatory research type (explanatory research) by using quantitative research of associative research category form causal relation. The research was conducted on AUTO2000 Malang Sutoyo street Letjen Sutoyo No. 25 Malang City East Java. Samples used many as 63 respondents calculated using the slovin formula with Propotional Random Sampling technique. Measurement scale for research items using Likert scale. In this research the data is processed using software SPSS 16.0 for windows. The analysis of the data used in this research is Descriptive Analysis, Classical Assumption Test, Inferential Analysis, Coefficient of Determination ( $R^2$ ) and Hypothesis Testing.*

*The result showed that simultaneously to six independent variables are Leadership, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, and Civic Virtue have a significant effect on employee performance variable. Partially each of the six independent variables of Servant Leadership, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, and Civic Virtue have a significant effect on Employee Performance.*

*The end of this research is expected to contribute for the company to development servant leadership and five variables from the concept of Organizational Citizenship Behaviour. Employees are also expected to increase tolerance in facing the company's situation if the condition is less than ideal for the five variables contained in the concept of Organizational Citizenship Behaviour.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh *Servant Leadership* Dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo)**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (SAB) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan selaku dosen ketua pembimbing skripsi yang telah membimbing dalam menyelesaikan skripsi.

3. Bapak Mohammad Iqbal S.Sos., M.IB., DBA. selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Dr. Ari Darmawan, S.AB., M.AB. selaku Sekretaris Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak M. Cahyo Widy Sulisty, SE., MBA. selaku dosen anggota pembimbing skripsi yang telah membimbing dalam menyelesaikan skripsi.
7. Bapak I Gede Arimbawa selaku Kepala Cabang Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo yang telah mengizinkan peneliti untuk melaksanakan penelitian sehingga mampu menyelesaikan skripsi.
8. Bapak Kevin Satriawan selaku staff Administrasi Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo yang telah banyak membantu selama berlangsungnya proses penelitian sehingga mampu menyelesaikan skripsi.
9. Keluarga tercinta yang telah berpartisipasi dalam mendoakan dan menyemangati tiada henti sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi.
10. Orang terdekat peneliti yang telah berpartisipasi dalam membantu, mendoakan dan menyemangati sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi yaitu Friska, Karina, Danan, Tanda, Revilia, Icha, Tasya, Ika, Yuda, Dewi, dan semuanya masih banyak lagi teman yang menyemangati.



Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan demi kesempurnaan tugas akhir ini. Semoga hasil tugas akhir ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 23 Maret 2018

Peneliti

(Desy Pradita Putri)



## DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO .....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Penulisan .....	11
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris .....	13
1. Penelitian Terdahulu .....	13
a. Nufus (2011).....	13
b. Tatilu <i>et al</i> (2014).....	14
c. Kartikarini (2015).....	14
d. Aji dan Palupiningdyah (2016) .....	15
e. Putri (2017).....	16
B. Tinjauan Teoritis.....	20
1. Kepemimpinan .....	20
a. Pengertian Kepemimpinan .....	20
b. Fungsi Kepemimpinan .....	22
c. Karakteristik Kepemimpinan .....	24
d. Pengertian <i>Servant Leadership</i> .....	26
e. Karakteristik <i>Servant Leadership</i> .....	27
f. Indikator <i>Servant Leadership</i> .....	29
2. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).....	30
a. Pengertian OCB.....	30
b. Motif Dasar OCB .....	32



c. Manfaat OCB .....	33
d. Dimensi OCB .....	34
3. Kinerja .....	35
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	35
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	36
c. Penilaian Kinerja Karyawan .....	38
d. Pengukuran Kinerja Karyawan .....	39
C. Pengaruh Antar Variabel .....	40
1. Pengaruh <i>Servant Leadership, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	40
2. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan ....	41
3. Pengaruh <i>Altruism</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	42
4. Pengaruh <i>Conscientiousness</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	42
5. Pengaruh <i>Sportmanship</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	43
6. Pengaruh <i>Courtesy</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	43
7. Pengaruh <i>Civic Virtue</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	44
D. Model Konsep dan Model Hipotesis .....	44
1. Model Konsep .....	44
2. Model Hipotesis .....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	48
B. Lokasi Penelitian .....	49
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran .....	49
1. Konsep .....	49
2. Variabel .....	50
3. Definisi Operasional .....	51
4. Skala Pengukuran .....	62
D. Populasi dan Sampel .....	63
1. Populasi .....	63
2. Sampel .....	64
E. Pengumpulan Data .....	66
1. Sumber Data .....	66
2. Metode Pengumpulan Data .....	66
3. Instrumen Penelitian .....	67
F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	68
1. Uji Validitas .....	68
2. Uji Reliabilitas .....	69
3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	70
G. Metode Analisis Data .....	72
1. Analisis Deskriptif .....	73
2. Uji Asumsi Klasik .....	73
3. Analisis Inferensial .....	75

4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	75
5. Uji Hipotesis .....	76

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Perusahaan .....	78
1. Profil Toyota AUTO2000 .....	78
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	79
3. Logo Perusahaan .....	80
4. Struktur Organisasi Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo .....	80
5. Bidang Tugas Divisi .....	82
B. Gambaran Umum Responden .....	85
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	85
2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....	85
3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan .....	86
4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	86
C. Analisis Data .....	87
1. Analisis Deskriptif .....	87
a. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Servant Leadership</i> ( $X_1$ ) .....	88
b. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Altruism</i> ( $X_2$ ) .....	94
c. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Conscientiousness</i> ( $X_3$ ) .....	95
d. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Sportmanship</i> ( $X_4$ ) .....	97
e. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Courtesy</i> ( $X_5$ ) .....	99
f. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Civic Virtue</i> ( $X_6$ ) .....	101
g. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	102
2. Uji Asumsi Klasik .....	105
3. Analisis Inferensial .....	107
4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	110
5. Uji Hipotesis .....	111
D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	115
1. Pembahasan Variabel Penelitian .....	115
2. Pembahasan Pengaruh Antar Variabel Penelitian .....	125

#### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	134
B. Saran .....	136

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>138</b>
-----------------------------	------------



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu .....	17
Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan <i>Item</i> .....	59
Tabel 3.2 Pengukuran Skor dan Skala Likert.....	63
Tabel 3.3 Distribusi Sampel Penelitian.....	65
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas.....	70
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas .....	72
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Usia .....	85
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Pendidikan.....	86
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	86
Tabel 4.5 Interpretasi Jawaban Responden .....	87
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Servant Leadership</i> ( $X_1$ ).....	88
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Altruism</i> ( $X_2$ ) .....	94
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Conscientiousness</i> ( $X_3$ ).....	96
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Sportmanship</i> ( $X_4$ ).....	98
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Courtesy</i> ( $X_5$ ).....	99
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Civic Virtue</i> ( $X_6$ ).....	101
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan.....	103
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	105
Tabel 4.14 Hasil Uji Asumsi Multikolinearitas .....	106
Tabel 4.15 Hasil Uji Glesjer Heterokedastisitas .....	107
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	108
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	110
Tabel 4.18 Hasil Uji F.....	112
Tabel 4.19 Hasil Uji t .....	113

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Model Konsep .....	45
Gambar 2.2 Model Hipotesis .....	46
Gambar 4.1 Logo Perusahaan .....	80
Gambar 4.2 Struktur Organisasi AUTO2000 Malang Sutoyo .....	81





## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Curriculum Vitae .....	142
Lampiran 2. Angket Penelitian .....	143
Lampiran 3. Tabulasi Data.....	147
Lampiran 4. Hasil Output SPSS.....	157
Lampiran 5. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian .....	184



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Menurut Dessler (2011:25) “MSDM merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia”. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting untuk menjalankan fungsi dan mencapai tujuan suatu organisasi perusahaan. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, perusahaan tidak akan berjalan karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan. Oleh karena itu, hendaknya perusahaan memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan keberhasilan perusahaan.

Dunia bisnis saat ini dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Menurut Siagian (2014:27) menyatakan bahwa “Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor terpenting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan”. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu



perusahaan memegang peranan sangat penting karena karyawan memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2009:169) “Pemimpin adalah seorang yang menggunakan hak dan wewenang kepemimpinannya untuk bertanggung jawab dan mengarahkan anggotanya mencapai suatu tujuan organisasi”. Menurut Kartono (2016:38) menyatakan bahwa “Pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan dalam kepribadiannya, khususnya kelebihan mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas yang bermanfaat demi mencapai tujuan perusahaan”. Disimpulkan pemimpin merupakan orang terpilih yang mempunyai gaya kepemimpinan dan kemampuan lebih dalam kepribadiannya, seperti mempengaruhi orang lain dalam lingkup lingkungan perusahaan melalui aktivitas yang positif demi mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan dalam perusahaan menjadi sangat penting karena dengan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dari perusahaan itulah yang menjadi inti penting dari berjalannya perusahaan. Menurut Sunyoto (2012:36) menyatakan bahwa “Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *Servant Leadership*”. Peran *servant leadership* yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf dalam Lantu *et al* (2007:20) bahwa “*Servant Leadership* didasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap karyawan dengan meletakan

kepentingan karyawan di atas kepentingan pemimpin”. Penerapan *servant leadership* dalam perusahaan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tatilu (2014:10) menyebutkan bahwa “Penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterangan yaitu karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan yang melayani dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin”.

Lantu *et al* (2007:9) berpendapat bahwa “*Servant Leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang sedang diminati untuk diteliti mengenai pengaruh yang ditimbulkannya”. Menurut Zaluchu (2011:6) menyatakan bahwa “Sebagian besar teori kepemimpinan selalu berhubungan erat dengan kekuasaan dan jabatan, tetapi tidak halnya dengan kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) yang cenderung menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pelayanan kepada karyawan dalam perusahaan”. Disimpulkan dari penjelasan tersebut bahwa “Pelayanan yang dilakukan oleh *servant leader* tersebut mampu memberikan pengaruh yang positif untuk berhubungan dengan para karyawannya tanpa menimbulkan rasa ketakutan ataupun segan yang berlebihan terhadap pemimpin mereka”.

Menurut Lantu *et al* (2007:20) mengatakan bahwa “Contoh perilaku yang sering diterapkan oleh kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) adalah seperti bijaksana dalam pengambilan keputusan, selalu melakukan tindakan persuasif yang positif kepada para karyawannya, pemimpin menampung semua

pendapat dari para karyawannya, dan mendengarkan setiap aspirasi yang disampaikan oleh para karyawannya”. Oleh karena itu, dapat dikatakan seorang *Servant Leader* selalu turun langsung supaya dapat mendorong dan membimbing para karyawan agar terus berkembang lebih baik lagi. Hal tersebut dapat berupa memberikan pertolongan dan pelayanan apabila karyawan mengalami masa sulit didalam perusahaan seperti kesulitan mengenai pekerjaan yang sedang dijalankannya. Secara umum organisasi terbagi atas tiga jenis, yaitu organisasi publik, sosial, dan bisnis. Pentingnya *Servant Leadership* juga didukung dengan pentingnya perilaku karyawan yang mempunyai sikap tolong-menolong yang bersifat sukarela dan memberikan manfaat bagi seluruh anggota perusahaan atau disebut *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Menurut Djati (2008:25) mendefinisikan “OCB adalah perilaku dari karyawan yang tidak diperlihatkan secara sengaja baik terhadap rekan kerjanya maupun terhadap perusahaan yang dimana perilaku tersebut melampaui dari perilaku standar karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan”.

Konsep OCB terdapat 5 (lima) dimensi yang terkandung, yaitu: *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*. Aktivitas dari konsep OCB merupakan perilaku seperti membantu orang lain disekitar tanpa mempunyai tujuan untuk mementingkan diri sendiri (*selfish*). Perilaku OCB juga sangat berperan aktif dan memberikan pengaruh yang baik dalam berbagai aktivitas yang ada didalam perusahaan, perilaku OCB dalam diri karyawan berguna untuk menghindari konflik yang tidak perlu ditanggapi, kemudian aktivitas inti OCB karyawan seperti ia dengan sukarela melaksanakan berbagai



tugas melebihi pekerjaan biasanya dan toleransi dengan perbedaan yang ada di sekitar lingkup perusahaan. Hal tersebut didukung menurut Titisari (2014:6) yang mengatakan bahwa “Karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan OCB di lingkungan kerjanya sehingga sebuah perusahaan akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB”. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja perusahaan juga secara keseluruhan yang menuntut adanya perilaku baik karyawan dalam suatu perusahaan. Mencapai tujuan dari perusahaan, tentu karyawan harus dituntut untuk memaksimalkan kinerjanya. Kinerja karyawan adalah hal penting yang harus diperhatikan di dalam perusahaan karena akan berpengaruh pada kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan dalam suatu persaingan bisnis yang dinamis. Menurut Amir (2015:81) “Kinerja karyawan adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan kegiatannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang telah didapat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”.

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk memperoleh keuntungan *profit* (laba) dari hasil aktivitas bisnisnya. Perusahaan juga harus ditunjang oleh ketersediaan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai tujuan tersebut. PT. Astra Internasional Tbk pun mempunyai tujuan serupa untuk memperoleh keuntungan dari aktivitas bisnisnya. PT. Astra Internasional Tbk memiliki anak perusahaan otomotif AUTO2000 yang bergerak dibidang penjualan mobil, suku cadang asli, dan *service* berkala kendaraan Toyota. Mencapai dari tujuan perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan maka AUTO2000 harus

memiliki sumber daya manusia yang baik dan berkualitas sehingga tujuan tersebut dapat tercapai. Salah satu anak cabang perusahaan PT. Astra Internasional Tbk, yaitu AUTO2000 yang terletak di Jalan Letjen Sutoyo No. 25 Kota Malang yang merupakan objek penelitian yang digunakan oleh peneliti. AUTO2000 Malang Sutoyo memiliki sumber daya manusia yang mumpuni untuk menjalankan aktivitas bisnis dari perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang Manado dengan menunjukkan hasil penelitian variabel *Servant Leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang Manado. Hasil penelitian mengenai pengaruh variabel-variabel OCB pada tenaga kerja perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu, secara simultan variabel dari konsep OCB yakni *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil secara simultan, secara parsial variabel *Courtesy* memberikan pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karena perilaku karyawan dalam menjaga hubungan baik seperti berkomunikasi terhadap rekan kerja belum mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada disana.

Penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* untuk dapat memperbaiki kinerja karyawan. Pentingnya meningkatkan *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* didukung oleh pendapat Aji dan Palupiningdyah

(2016:179) yang menyatakan bahwa “Penerapan *Servant Leadership* dalam perusahaan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan karena *Servant Leadership* menggunakan pendekatan mendasar dan bersifat jangka panjang, yang pada akhirnya akan memberikan perubahan secara menyeluruh pada kehidupan personal dan profesional karyawan”. Selanjutnya pendapat menurut Gibson dalam Suzana (2017:44) berpendapat bahwa “*Organizational Citizenship Behavior* sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan, kelima dimensi OCB merupakan perilaku organisasional yang bisa memaksimalkan efisiensi produktivitas dan kinerja karyawan yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu perusahaan”.

Pemimpin (Kepala Cabang) pada AUTO2000 Malang Sutoyo telah menjabat sejak tahun 2015 sampai dengan sekarang. Kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala cabang yaitu menerapkan kepemimpinan *Servant Leadership*, hal tersebut diketahui melalui 10 karakteristik dari *Servant Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin. Selama pemimpin menjabat, masalah mengenai kinerja dari karyawan tidak dapat dipungkiri. Menurut pengamatan (survey awal) yang dilakukan peneliti, terdapat masalah mengenai karyawan yang kurang dapat mengelola waktu dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan yang tidak sesuai dengan standar ketepatan waktu. Hal tersebut didukung oleh informasi yang didapatkan dari HRD, yang menyatakan bahwa “Masih ada beberapa karyawan yang kurang memperhatikan persoalan mengenai penyelesaian tugas secara tepat waktu, yang seharusnya pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu tetapi tidak terselesaikan sebagaimana mestinya”. Apabila hal tersebut dilakukan terus-menerus maka akan



bermasalah terhadap kinerja karyawan kedepannya, maka masalah tersebut penting untuk diteliti karena pekerjaan pada AUTO2000 Malang Sutoyo tidak sedikit, sehingga AUTO2000 Malang Sutoyo memerlukan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk lebih mengetahui jelasnya mengenai pengaruh *Servant Leadership* dan dimensi dari perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo melalui penelitian yang diberi judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo)”**.

#### **B. Perumusan Masalah**

Untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka peneliti memfokuskan penelitian dan membatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo?
3. Apakah *Altruism* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo?
4. Apakah *Conscientiousness* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo?

5. Apakah *Sportmanship* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo?
6. Apakah *Courtesy* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo?
7. Apakah *Civic Virtue* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan Masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji Pengaruh *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo.
2. Menguji Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo.
3. Menguji Pengaruh *Altruism* terhadap Kinerja Karyawan Pada AUTO2000 Malang Sutoyo.
4. Menguji Pengaruh *Conscientiousness* terhadap Kinerja Karyawan Pada AUTO2000 Malang Sutoyo.
5. Menguji Pengaruh *Sportmanship* terhadap Kinerja Karyawan Pada AUTO2000 Malang Sutoyo.
6. Menguji Pengaruh *Courtesy* terhadap Kinerja Karyawan Pada AUTO2000 Malang Sutoyo.

7. Menguji Pengaruh *Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan Pada AUTO2000 Malang Sutoyo.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) dan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan guna menjadikan perusahaan lebih efektif lagi. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan dan sumber daya manusia pada penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan, pengetahuan, khususnya tentang pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. Memberikan gambaran teori-teori *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kinerja Karyawan, yang mungkin dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengamalkan teori-teori yang didapat semasa perkuliahan dalam wujud nyata di perusahaan.

- b. Bagi Instansi Perusahaan



Penelitian ini diharapkan dapat memberikan perubahan bagi AUTO2000 Malang Sutoyo dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui *Servant Leadership* dan dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan.

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan saran dan informasi untuk karyawan agar dapat lebih meningkatkan lagi dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sehingga hubungan dan kinerja antar karyawan meningkat dan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

## **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan merupakan susunan secara keseluruhan dari suatu karya ilmiah yang disusun secara garis besar dengan tujuan dapat memudahkan bagi pembaca untuk mengetahui isi dari skripsi ini. Skripsi ini terdiri dalam 5 (lima) bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, di dalam latar belakang peneliti menjabarkan hal-hal yang melatar-belakangi pembahasan yang diangkat. Selanjutnya dirumuskan masalah yang kemudian diturunkan menjadi tujuan dan memberikan manfaat kepada pihak lain baik akademisi maupun praktisi.

### **2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan teori yang melandasi penulisan dan pembahasan yang berkaitan dengan judul. Teori atau konsep yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah teori Kepemimpinan, Kepemimpinan Melayani

(*Servant Leadership*), OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*), dan Kinerja Karyawan.

### 3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan untuk mempermudah penulis menyusun tahap-tahap dalam melakukan penelitian. Bab ini terdiri dari Lokasi Penelitian, Konsep dan Variabel yang digunakan, Definisi Operasional dan Skala Pengukurannya, Metode Pengumpulan Data, Pengujian Instrumen, Hasil Uji Variabel dan Uji Validitas serta Teknik Analisis Data.

### 4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan yang berisi gambaran umum lokasi penelitian yaitu AUTO2000 Malang Sutoyo. Selain itu penyajian data fokus penelitian, pembahasan dan analisis mengenai Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan, dimana hasil pembahasan ini akan menjawab dari perumusan masalah.

### 5. BAB V PENUTUP

Pada bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan serta memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Penelitian Terdahulu

###### a. Nufus (2011)

Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Putra Pertiwi Karya Utama. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan responden pada penelitian sebanyak 70 orang responden pada PT. Putra Pertiwi Karya Utama. Pada hasil hipotesis analisis regresi linear sederhana membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $0,000 < \alpha = 0,05$  serta nilai constanta sebesar 39,861, dengan nilai koefisien determinasi R sebesar 0,619 dan nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,384, F hitung sebesar 36,120, T hitung sebesar 6,010, dan nilai signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti semakin tinggi tingkat OCB karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, dan dapat dikatakan OCB memberikan sumbangan efektif sebesar 38,4% terhadap kinerja karyawan.



**b. Tatilu et al (2014)**

Jurnal penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang Manado. Metode penelitian adalah asosiatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian berjumlah 32 orang. Sampel yang digunakan 32 responden. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Kepemimpinan Transaksional (X1) memiliki nilai thitung sebesar 1.857 dengan signifikansi sebesar 0,074 karena  $(t_{Hitung} 1.857) > (t_{Tabel} 1.701)$  maka secara parsial Kepemimpinan Transaksional (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (Y). Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) memiliki nilai tHitung 3.931 dengan signifikan sebesar 0,03, karena  $(t_{Hitung} 3.931) > (t_{Tabel} 1.701)$  maka secara parsial variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Variabel *Servant Leadership* (X3) memiliki nilai tHitung 3.296 dengan signifikan sebesar 0,01, karena  $(t_{Hitung} 3.296) > (t_{Tabel} 1.701)$  maka secara parsial variabel *Servant Leadership* (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

**c. Kartikarini (2015)**

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti Pengaruh *Servant Leadership* Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta. Penelitian ini bersifat asosiatif

kausal yang bertujuan menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian populasi yaitu seluruh karyawan Hotel Bintang 2 terpilih di Yogyakarta yang terdiri dari 63 karyawan Hotel Matahari Yogyakarta, 57 karyawan Jentra Dagen Hotel, dan 53 karyawan Hotel Arilangga sehingga sampel penelitian yang digunakan sebanyak 173 karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *Servant Leadership* terhadap perilaku OCB karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta dengan skor sebesar 0,591. dan penelitian ini juga berpengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap OCB karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta dengan skor sebesar 0,301. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta.

**d. Aji dan Palupiningdyah (2016)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Inti Roda Makmur Persada Tbk, Tangerang. Populasi penelitian ini adalah sampel dengan menggunakan teknik *propotionate random sampling*, jumlah responden sebanyak 64 responden. Dalam penelitian ini menggunakan dua kali metode analisis data yaitu regresi linear dan analisis jalur. Regresi linear dilakukan sebanyak dua kali yaitu analisis regresi yang pertama untuk mengetahui hubungan dari variabel

independen terhadap variabel *intervening* dan analisis regresi yang kedua untuk mengetahui hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, metode kuesioner dan metode literatur. Hasil penelitian diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung}$  membuktikan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel *Servant Leadership* memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 4,154 dengan tingkat signifikansi  $0,000 \leq 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**e. Putri (2017)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel OCB yaitu *Altruism*, *Conscientiousnes*, *Sportmanship*, *Courtesy*, *Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan dan menguji keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen yaitu mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja perawat ruang rawat inap pada RS Baptis Batu. Analisis data yang digunakan adalah linear berganda dengan sampling jenuh 49 responden perawat. Hasil *adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,724 atau 72,4% dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variabel-variabel OCB yakni *Altruism*(X1), *Conscientiousnes* (X2), *Sportmanship*(X3), *Courtesy*(X4), *Civic Virtue*(X5) sebagai variabel independen secara simultan terhadap kinerja karyawan. Pada Uji t *Courtesy* (X4) secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu**

Nama Penelitian, Tahun Penelitian, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
		Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
Nufus (2011) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Putra Pertiwi Karya Utama.	Sama-sama meneliti Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.	1) Penelitian ini dilakukan untuk meneliti adanya pengaruh pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap kinerja karyawan. 2) Penelitian ini dilakukan pada PT. Putra Pertiwi Karya Utama. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011.	1) Penelitian ini meneliti pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan dimensi yang terdapat dalam konsep <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Y). 2) Penelitian dilakukan pada AUTO2000 Malang Sutoyo. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018.
Tatilu <i>et al</i> (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang Manado.	Melakukan penelitian mengenai Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan.	1) Penelitian ini dilakukan untuk meneliti adanya Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan. 2) Penelitian ini dilakukan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang Manado. 3) Penelitian ini	1) Penelitian ini meneliti pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan dimensi yang terdapat dalam konsep <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Y). 2) Penelitian dilakukan pada AUTO2000

Lanjutan Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Nama Penelitian, Tahun Penelitian, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
		Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
		dilakukan pada tahun 2014.	Malang Sutoyo. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018.
Kartikarini (2015) Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Karyawan Hotel Bintang 2 di Yogyakarta.	Melakukan penelitian mengenai Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan juga <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).	1) Penelitian ini dilakukan untuk meneliti adanya pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Karyawan. 2) Penelitian ini dilakukan pada Hotel Bintang 2 di Yogyakarta. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2015.	1) Penelitian ini meneliti pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan dimensi yang terdapat dalam konsep <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Y). 2) Penelitian dilakukan pada AUTO2000 Malang Sutoyo. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018.
Aji dan Palupiningdyah (2016) pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai variabel intervening.	Melakukan penelitian mengenai Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan.	1) Penelitian ini dilakukan untuk meneliti adanya pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan. 2) Penelitian ini dilakukan pada PT. Inti Roda Makmur Persada Tangerang.	1) Penelitian ini meneliti pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan dimensi yang terdapat dalam konsep <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>

Lanjutan Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Nama Penelitian, Tahun Penelitian, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
		Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
		3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016.	(OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Y). 2) Penelitian dilakukan pada AUTO2000 Malang Sutoyo. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018.
Putri et al (2017) Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Kerja Perawat Ruang Inap Rumah Sakit Baptis Batu).	Melakukan penelitian mengenai variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) yaitu <i>Altruism</i> , <i>Conscientiousness</i> , <i>Sportmanship</i> , <i>Courtesy</i> , dan <i>Civic Virtue</i> terhadap Kinerja Karyawan.	1) Penelitian ini dilakukan untuk meneliti adanya pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja. 2) Penelitian ini dilakukan pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.	1) Penelitian ini meneliti pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan dimensi yang terdapat dalam konsep <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Y). 2) Penelitian dilakukan pada AUTO2000 Malang Sutoyo. 3) Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018.



## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Kepemimpinan

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kartono (2016:57) “Kepemimpinan adalah kekuatan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang-orang yang ada disekitarnya untuk meraih dan mencapai keinginan secara bersama-sama”. Menurut Amirullah (2015:24) “Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seorang”. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai salah satu hal yang amat mempengaruhi kesuksesan langkah sebuah organisasi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, kepemimpinan menunjukkan hal yaitu kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan). Kesediaan karyawan menerima pengarahan dari pemimpin menunjukkan bahwa para anggota kelompok telah mengakui status seorang pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan, karena tanpa adanya partisipasi dari karyawan semua kualitas kepemimpinan tidak ada artinya.

Pengertian selanjutnya dipaparkan oleh Anoraga dalam Sutrisno (2009:232) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh perhatian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan”. Serupa dengan pengertian mengenai kepemimpinan sebelumnya, pengertian tersebut menekankan pada kemampuan seseorang dalam

mempengaruhi orang lain agar melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perbedaan dari pengertian-pengertian sebelumnya adalah penekanan bahwa kegiatan atau pekerjaan yang mempengaruhi harus menghasilkan kerjasama secara sukarela di antara para anggota perusahaan dan bukan merupakan kegiatan individual. Menurut Kartono (2016:56) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pimpinan dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok pas dengan situasi dan zamannya.”

Perbedaan yang lainnya adalah penekanan bahwa kegiatan kerjasama tersebut dilakukan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin. Menurut Rivai *et al* (2016:3) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi”. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipergunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena sikap pemimpin dalam menggerakkan perusahaan pada beberapa situasi memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari sikap kepemimpinan.

Pengertian lain dinyatakan menurut Robbins dan Judge dalam Sriwidadi dan Charlie (2011:10) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok guna

mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang telah ditetapkan”. Berdasarkan beberapa penjelasan yang dipaparkan oleh para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang yang memiliki visi dan misi dalam menjalankan suatu organisasi perusahaan dan membawanya untuk mencapai kesuksesan, karena sukses atau tidaknya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diawal tergantung dari cara memimpin yang diterapkan oleh pemimpin tersebut.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2016:93) “Fungsi kepemimpinan adalah untuk memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi kerja, menjalankan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik dan membawa para karyawan kepada tujuan yang dituju sesuai dengan perencanaan”. Fungsi kepemimpinan dalam suatu perusahaan penting bagi kemajuan perusahaan. Fungsi kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi (2009:34) yaitu:

##### **1. Fungsi Intruksi**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah yang merupakan pemimpin sebagai komunikator untuk menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan orang lain agar mau melaksanakan perintah.

##### **2. Fungsi Konsultasi**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama untuk menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Berikutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan.



### 3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin yang dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama.

### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut, pemimpin diharapkan membawa anggotanya ke arah tujuan yang akan dicapai. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:35) menyatakan “Fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu lainnya yang berada dalam situasi organisasi, dan usaha seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan harus dilakukan dengan kemampuannya yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan”. Diambil pemahaman bahwa kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin menjadi sebuah keharusan untuk dapat mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien karena hal yang utama dari suatu kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsinya sebagai penggerak karyawannya didalam sebuah perusahaan. Jika hal tersebut mampu dilakukan oleh seorang

pemimpin maka ia sudah pasti akan mendapat dukungan, kepatuhan dari karyawan, dan keseganan dari semua karyawan didalam perusahaan.

### c. Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Poerwadarminta (2013:521) “Karakter dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan sifat kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang membedakan individu yang satu dengan individu yang lainnya”. Menurut Arismantoro (2008:27) menyatakan bahwa “Karakter diartikan untuk menggambarkan tingkah laku yang menonjolkan nilai benar dan salah, baik dan buruk, baik secara eksplisit maupun implisit”. Arismantoro (2008:28) menyatakan bahwa “Kepribadian (*personality*) maupun karakter (*character*) adalah gambaran tingkah laku yang ingin ditunjukkan kepada lingkungan sosial, karakter berbeda dengan kepribadian”. Dengan demikian karakter adalah sifat manusia yang bersifat tetap yang menjadi tanda yang khusus untuk membedakan orang yang satu dengan yang lainnya. Definisi-definisi diatas dapat diperoleh pemahaman bahwa karakter merupakan sikap (*attitude*), perilaku (*behaviour*), motivasi (*motivation*), dan kemampuan (*skill*) yang terbentuk dan diyakini digunakan sebagai cara pandang, berpikir, dan melakukan tindakan.

Menjalankan besarnya tugas seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan, maka seorang pemimpin tersebut haruslah memiliki ciri-ciri atau karakteristik sebagaimana yang disampaikan oleh Amirullah (2015:19):

#### 1. Memiliki Kondisi Fisik yang Sehat

Pastinya seorang pemimpin akan menghadapi situasi dengan tugas yang banyak namun mereka tetap dituntut untuk selalu berpenampilan prima.

Maka memiliki kondisi fisik yang sehat jasmani maupun rohani merupakan ciri atau karakteristik yang utama sebagai seorang pemimpin.

2. Berpengetahuan Luas

Karakteristik kepemimpinan yang berpengetahuan luas sudah pasti sangat diharuskan karena pengetahuan yang ia miliki akan bermanfaat bagi organisasi dalam hal memberikan informasi atau masukan ilmu, terlebih biasanya ia menyukai keragaman, dan memiliki pandangan yang jauh ke depan.

3. Keterampilan Komunikasi yang Efektif

Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan pihak luar dan dalam organisasi baik itu berkomunikasi melalui pesan atau lisan adalah hal yang sangat penting karena dari situlah intruksi, informasi, ide, dan saran dapat tersampaikan dengan tepat.

4. Pribadi yang Menginspirasi

Karakter kepemimpinan ini dapat menunjukkan sikap keteladanan dan ketahanan dalam mentalnya, fisik, dan stamina spiritual yang dengan ini kepemimpinan mampu untuk memberikan inspirasi bagi setiap para karyawannya untuk bisa berprestasi dan melakukan kegiatan yang lebih baik.

5. Bersifat Obyektif

Kepemimpinan harus memiliki karakter seperti ini karena pemimpin mampu untuk mengendalikan emosinya, seorang pemimpin yang tidak dapat mengendalikan emosinya akan kehilangan obyektivitasnya dalam bertindak karena tindakannya tidak didasari oleh akal sehat.

6. Adil

Karakter adil disini dimaksudkan adil dalam memperlakukan para karyawannya. Dalam hal ini pemimpin harus memperlakukan para karyawannya atas dasar kapasitas dan hasil kerja karyawan. Adil yang dimaksudkan disini juga termasuk kesanggupan untuk memberikan kompensasi yang sesuai untuk para karyawannya.

7. Mampu Bertindak sebagai Penasehat

Karakter kepemimpinan ini sudah pasti dibutuhkan dalam setiap lingkungan organisasi yang dimana seorang pemimpin mampu untuk memberikan nasehat yang bijak dan tepat kepada orang-orang dalam organisasi dan tak hanya kepada karyawannya saja.

8. Ketegasan

Sikap tegas dari seorang pemimpin pastinya dapat membuat orang-orang disekitarnya menjadi segan, hal ini tentu bermanfaat supaya wibawa dari kepemimpinannya lebih terlihat.

9. Berorientasi pada Masa Depan

Karakter kepemimpinan ini memiliki visi dan misi yang baik untuk masa depan organisasi. Dan berkeyakinan bahwa ia akan membawa organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dan biasanya ia akan memilih prioritas yang berasal dari sasaran tujuan utama.



#### 10. Bijaksana dalam Mengambil Keputusan

Untuk menentukan atau mengambil suatu keputusan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Maka seorang pemimpin haruslah bersikap bijak, berwawasan luas, dan jujur ketika akan menentukan suatu keputusan.

Menurut peneliti, selain beberapa karakteristik yang telah dijelaskan oleh Amirullah, seorang pemimpin juga harus memiliki kewajiban untuk melakukan kegiatan pengendalian supaya dapat mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku pengikutnya agar terarah pada tujuan perusahaan. Berdasarkan pembahasan di atas mengenai karakteristik kepemimpinan dapat ditarik kesimpulan bahwa karakter kepemimpinan merupakan kepribadian dari seorang pemimpin yang menjadikannya tipikal dalam cara berpikir dan bertindak untuk mengatur jalannya organisasi agar sampai pada tujuan yang hendak dicapai.

#### **d. Pengertian *Servant Leadership***

*Servant leadership* merupakan arti dari kepemimpinan pelayan yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Menurut Greenleaf dalam Lantu *et al* (2007:28) menyatakan bahwa “*Servant Leadership* adalah suatu kepemimpinan yang menggunakan perasaan tulus dari dalam hati untuk menjadi orang pertama yang melayani dan pilihan tersebut berasal dari dalam hatinya yang kemudian muncul keinginan untuk menjadi seorang pemimpin yang melayani”. Menurut Poli (2011:258) “*Servant Leadership* merupakan proses hubungan yang menimbulkan *feedback* (timbal balik) antara pemimpin dan karyawan yang dimana pemimpin akan hadir sebagai orang yang

melayani kebutuhan karyawannya dan menjadikan pemimpin tersebut diakui dan diterima sebagai pemimpinnya”.

Menurut Neuschel dalam Aorora (2009:9) *Servant Leadership* adalah:

“Orang yang memiliki rasa kepedulian yang tinggi dan memiliki sejumlah pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan berkualitas tinggi karena dengan sifat ketulusan *servant leadership* ini kepemimpinan dapat menjadi termotivasi untuk melayani orang-orang dilingkungan perusahaan dan mengedepankan kepentingan perusahaan dan karyawan daripada mementingkan dirinya sendiri.”

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa *Servant Leadership* adalah sifat pemimpin yang tulus untuk melayani karyawannya dan menempatkan kebutuhan karyawannya sebagai prioritas utama dan pemimpin memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan antara pemimpin dan karyawan sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain. Pada umumnya pemimpin terjun langsung didalam perusahaan untuk bisa membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayanan dan pertolongan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya.

#### **e. Karakteristik *Servant Leadership***

Menurut Spears dalam Lantu *et al* (2007:40) mengemukakan 10 karakteristik *servant leadership*, sebagai berikut:

##### **1. Mendengarkan**

Karakter pemimpin pelayan memiliki kemampuan dan komitmen untuk memahami pesan yang disampaikan orang lain secara jelas. Pemimpin berusaha mendengarkan pesan yang disampaikan oleh karyawan dengan teliti, dan mampu memahami apa yang dikomunikasikan oleh bahasa tubuh karyawan supaya tidak terjadi kesalah pahaman mengenai apa yang disampaikan.

##### **2. Empati**

Pemimpin pelayan berusaha untuk memberikan sikap empati kepada orang lain disekitar lingkungan organisasi. Pemimpin dengan karakteristik seperti ini mempunyai itikad dan komitmen yang tinggi,

pemimpin seperti ini akan berhasil dalam organisasi nya apabila memiliki empati yang tinggi.

3. Menyembuhkan

Kemampuan seorang pemimpin untuk menyembuhkan diri sendiri dan karyawannya apabila terdapat karyawan mengalami semangat yang menurun akibat emosional yang dirasakan. Di sinilah peran penting pemimpin pelayan dalam membantu menyembuhkan emosional yang dirasakan karyawan, penyembuhan yang diberikan melalui pendekatan pada aspek emosional dan kejiwaan bagi para karyawannya.

4. Kesadaran Diri

Kesadaran diri dari seorang pemimpin sangat memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran diri membantu pemimpin memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya umum. Karakter pemimpin pelayan seperti ini pasti memiliki ketenangan dalam batinnya.

5. Persuasif

Karakter persuasif yang dimiliki pemimpin adalah kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan menggunakan wewenang dan kekuasaan yang dimilikinya dari kedudukan otoritas dalam membuat keputusan organisasi. Pemimpin pelayan yang berkarakter persuasif berusaha untuk meyakinkan orang lain, karena ini merupakan ciri dari model *servant leadership*. *Servant leadership* lebih efektif dalam membangun hubungan kelompok untuk memecahkan permasalahan yang timbul dalam organisasi.

6. Konseptualisasi

Pemimpin pelayan terus berusaha untuk meningkatkan kemampuan personalnya dalam melihat suatu masalah. Pemimpin juga terus mengembangkan wawasan dan pemikirannya sehingga dapat memiliki pemikiran yang konseptual dan mempunyai landasan yang lebih luas.

7. Kemampuan untuk Melihat Masa Depan (Memiliki Visi)

Kemampuan seorang pemimpin pelayan dalam melihat masa depan adalah ciri karakteristik dari *servant leadership* untuk dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realita pada masa sekarang, dan memahami konsekuensi dari keputusan-keputusan yang akan diambil untuk masa yang akan datang.

8. Kemampuan Melayani

Seorang pemimpin pelayan harus mempunyai kemampuan untuk melayani, terutama komitmen untuk lebih mengutamakan melayani orang lain. Kemampuan melayani seorang pemimpin menekankan pada aspek keterbukaan dan mempengaruhi. Pemimpin pelayan berusaha untuk mengarahkan agar semua yang ada didalam organisasi menjalankan peranan penting dalam menjalankan tugas organisasi untuk mencapai tujuan.

9. Komitmen pada Pertumbuhan Individu

Seorang pemimpin pelayan memiliki keyakinan bahwa setiap manusia mempunyai nilai intrisik mereka sebagai pekerja, karena pemimpin

pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, profesional dalam organisasi.

10. Membangun Komunitas

Karakteristik yang terakhir ini seorang pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat dengan para karyawan seperti sebuah keluarga di antara sesama anggota dalam organisasi. Komunitas yang sesungguhnya dapat diciptakan dalam lingkungan bisnis dan lembaga lain.

Kesimpulan dari karakteristik diatas bahwa kepemimpinan *Servant Leadership* sangat peduli terhadap pertumbuhan perusahaan, kehidupan karyawan, dan komunitas yang tercipta dalam lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin lebih mengutamakan melayani kepentingan dan kebutuhan karyawan dalam perusahaan daripada mendahulukan keinginannya pribadi. Maka *Servant Leadership* tentu akan memberikan pengaruh yang positif pada peningkatan karyawan, karena terdapat hubungan yang positif antara pemimpin kepada para karyawan dan pemimpin saat menjalankan perusahaan dengan menggunakan karakteristik-karakteristik yang dimilikinya yang digunakan saat berada di lingkungan perusahaan.

**f. Indikator *Servant Leadership***

Terdapat 8 (delapan) indikator *Servant Leadership* yang menggunakan teori Barbuto dan Wheeler dalam Lantu *et al* (2007:46) sebagai berikut:

1. *Altruistic Calling*

Indikator yang menggambarkan hasrat dari pemimpin untuk membuat hal yang positif pada kehidupan orang lain dan menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas dibandingkan kepentingannya sendiri.

2. *Emotional Healing*

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan semangat karyawan melalui kemampuannya.

3. *Wisdom*

Pemimpin yang mudah memahami situasi dan kondisi di lingkungan organisasi.



4. *Persuasive Mapping*

Menggambarkan sejauh mana keterampilan yang dimiliki pemimpin untuk menempatkan berbagai persoalan.

5. *Organizational Stewardship*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat berbagai hal kontribusi yang positif terhadap lingkungan organisasi melalui pengembangan komunitas.

6. *Humility*

Menggambarkan kerendahan hati seorang pemimpin *servant leader* dalam menempatkan dan menghargai pencapaian karyawan berupa prestasi melebihi prestasinya sendiri.

7. *Vision*

Menggambarkan sejauh mana pemimpin membuat komitmen terhadap visi organisasi pada semua karyawan dalam organisasi dengan mengajak mereka untuk bersama-sama menentukan tujuan dari organisasi dan ikut serta dalam membuat visi bersama.

8. *Service*

Menggambarkan sejauh mana pelayanan yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan sebagai inti dari menjalankan gaya kepemimpinan *servant leader*.

Indikator-indikator tersebut dapat diketahui bahwa indikator *Servant Leadership* ini berisikan gambaran mengenai sikap apa yang harus diambil oleh seorang pemimpin. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) indikator adalah suatu petunjuk atau keterangan. Dikatakan indikator ini sangat diperlukan oleh pemimpin untuk kegiatannya agar mengetahui sejauh mana kegiatan yang dilakukan telah berkembang.

## 2. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

### a. Pengertian OCB

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pertama kali diperkenalkan oleh Organ pada tahun 1980 yang memiliki konsep kerelaan bekerja sama atau kontribusi karyawan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang

lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra rekan kerja, dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Menurut Organ dalam Titisari (2014:5) “OCB adalah sebagai perilaku karyawan yang bebas, dan bisa meningkatkan kinerja karyawan”. Mengutip pendapat Mira dan Margaretha (2012:5) “OCB merupakan perilaku menolong rekan kerja secara sukarela yang berada diluar deskripsi pekerjaannya, dilakukan tanpa saran dari orang lain, dan perilaku ini tidak diperlihatkan secara sengaja agar dinilai melalui evaluasi kerja”.

Fokus dari konsep *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) ini adalah perilaku karyawan yang melakukan tindakan tolong-menolong terhadap sesama rekan kerjanya yang bertujuan untuk menghasilkan lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut Mira dan Margaretha (2012:6) menyatakan bahwa “Perilaku OCB dapat memberikan keuntungan bagi organisasi perusahaan karena kontribusi berlebih yang dilakukan oleh para karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini menurut Titisari (2014:17) yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan tipe perilaku di mana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang tidak tampak.
3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

### b. Motif Dasar OCB

Seperti halnya sebagian besar perilaku OCB yang lain, Motif yang mendasari OCB ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam munculnya perilaku OCB. Menurut McClelland *et al* dalam Titisari (2014:9) motif yang mendasari karyawan untuk berperilaku OCB, yaitu sebagai berikut:

1. Motif Berprestasi, mendorong individu karyawan untuk menunjukkan standar kelebihan, mencari prestasi dari tugas yang dikerjakannya.
2. Motif Afiliasi, mendorong individu karyawan untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan sesama rekan kerja yang lain.
3. Motif Kekuasaan, mendorong individu karyawan untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Menurut Ghufro dan Risnawita (2016:83) “Motif adalah perilaku yang mendorong untuk menuju tujuan yang diinginkan”. Motif yang hadir dalam diri seorang karyawan akan menimbulkan suatu perilaku yang mengarahkannya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan. Motif sebagai dasar timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang merupakan kondisi karyawan untuk mencari suatu kepuasan, berbuat sesuatu, dan melakukan tindakan atau bersikap tertentu. Berdasarkan pengalaman kerja karyawan, dapat dilihat bahwa karyawan yang merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja dan situasi kerjanya dapat memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

### c. Manfaat OCB

McKenzie dalam Titisari (2014:10) manfaat dari perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* bagi perusahaan, yaitu:

1. OCB Meningkatkan Produktivitas Rekan Kerja.
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja yang lainnya akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
2. OCB Meningkatkan Produktivitas Manajer.
  - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *Civic Virtue* akan membantu pemimpin mendapatkan saran atau umpan balik yang tepat dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b. Karyawan yang berlaku sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong pemimpin terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB Menghemat Sumber Daya yang dimiliki Manajemen dan Organisasi Secara Keseluruhan.
  - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pemimpin, konsekuensinya pemimpin dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
4. OCB Membantu Menghemat Energi Sumber Daya yang Langka untuk Memelihara Fungsi Kelompok.
  - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah untuk meningkatkan semangat, moril, dan keeratan kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *Courtesy* Terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik didalam lingkungan organisasi berkurang.
5. OCB Dapat Menjadi Sarana Efektif untuk Mengkoordinasi Kegiatan-Kegiatan Kerja.
  - a. Menampilkan perilaku *Civic Virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  - b. Menampilkan perilaku *Courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB Meningkatkan Kemampuan Organisasi untuk Meningkatkan Organisasi untuk Menarik dan Mempertahankan Karyawan Terbaik.



- a. Perilaku saling tolong-menolong dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
  - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *Sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB Meningkatkan Stabilitas Kinerja Organisasi.
- a. Membantu tugas rekan kerja yang hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.

Kesimpulan yang dapat diambil mengenai manfaat yang diberikan oleh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sangatlah beragam seperti yang telah dipaparkan diatas, sehingga manfaat-manfaat yang ditimbulkan dari perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) akan menjadi nilai tambah bagi karyawan yang menjalankannya terhadap sesama rekan kerja, pemimpin, dan menjadikan perusahaan berjalan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Karyawan yang berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) cenderung akan menerima dukungan dari rekan kerja lainnya dan para pemimpin, karena mereka membangun hubungan yang lebih dekat antara rekan kerja dan pemimpin dengan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

#### **d. Dimensi OCB**

Menurut Organ dalam Titisari (2014:7) Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai berikut:

##### **1. Altruism**

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah

kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Menurut Podsakoff dalam Titisari (2014:15) mengemukakan bahwa:

“*Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif pada kinerja, karena menurutnya OCB membantu meningkatkan produktivitas para karyawan, membantu efisiensi penggunaan sumberdaya organisasi untuk produksi, dapat dijadikan acuan yang efektif untuk aktivitas kerjasama tim kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja terbaik, dapat meningkatkan stabilitas kinerja karyawan, dan yang terakhir dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang akan dihadapi di masa depan.”

### 3. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2008:67) “Kinerja adalah hasil pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya”. Menurut Moeheriono (2012:61) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Dessler (2011:322) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah proses perundingan penempatan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja dalam satu sistem tunggal bersama, untuk memastikan hasil dari kinerja karyawan sesuai dengan perannya kontribusi pencapaian tujuan perusahaan”. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam sumber daya manusia karena dengan begitu dapat dinilai apakah karyawan telah mengerjakan tugas-tugasnya secara kuantitas dan kualitas dalam waktu tertentu yang telah ditetapkan sebagai hasil dari usaha, dan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu perusahaan. Dalam penelitian ini kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependen*) yang merupakan variabel dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel lain.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam upaya meningkatkan kinerja secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2008:67), yaitu sebagai berikut:

##### **1. Faktor Kemampuan (*Ability*)**

Secara psikologis faktor kemampuan (*ability*) dibagi menjadi dua:

- a) Kemampuan Potensi (*IQ*)
- b) Kemampuan Reality (*Knowledge and Skill*)

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Faktor motivasi (*motivation*) dibagi menjadi dua:

- a. *Attitude*
- b. *Situation*

Faktor motivasi merupakan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan perusahaan. Situasi kerja yang dimaksud yaitu hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Karyawan yang menyikapi situasi kerja dengan baik maka akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, dan apabila karyawan tidak menyikapi situasi kerja dengan baik akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah dan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkannya. Keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi kinerja karyawannya bergantung pada rasa nyaman yang dibuatnya. Selain itu menurut Uno dan Lamatenggo (2012:132) terdapat sepuluh faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Usaha
2. Motivasi
3. Kemampuan
4. Keterampilan
5. Ketepatan Menyelesaikan Tugas
6. Kesempatan untuk Berkinerja
7. Ketersediaan Sumber Daya yang dibutuhkan
8. Faktor Kelompok
9. Faktor Organisasi
10. Gaya Kepemimpinan

Menurut Organ dalam Amir (2015:83) menyatakan bahwa “Perilaku organisasional dianggap mampu menstabilkan kinerja karyawan perusahaan yang terdiri atas lima unsur perilaku yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Civic Virtue*, *Courtesy*, dan *Sportmanship*”. Perusahaan sebagai tempat bekerja dapat membentuk potensi karyawan, seperti kemampuan yang dapat



diperoleh melalui pelatihan. Berdasarkan pendapat yang telah disampaikan para ahli mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, karena didukung oleh faktor yang dirasa penulis sangat tepat untuk memberikan pengaruh yang positif.

### c. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2004:367) “Penilaian kinerja adalah sistem yang formal untuk mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja karyawan dalam suatu perusahaan”. Mangkuprawira (2014:231) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) mempunyai pengertian suatu proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang”. Menurut Dessler (2011:340) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja”. Penilaian kinerja merupakan usaha membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan. Menurut Dessler (2011:342) terdapat tujuh faktor penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi Pekerjaan, meliputi: Akurasi, Ketelitian, Keterampilan, dan Penerimaan Keluaran.
2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: Volume Keluaran dan Kontribusi.

3. Kepemimpinan yang Diperlukan, meliputi: Membutuhkan Saran, Arahan atau Perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: Kehadiran, Sanksi, Warkat, Regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan Ketepatan Waktu.
5. *Cooperative* Penilaian Responden, meliputi: tentang Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (Sesama Anggota Organisasi)
6. Inisiatif Penilaian Responden, meliputi: tentang Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
7. *Personal Quality*, meliputi: Penilaian responden tentang kepribadian, keramahan dan integritas pribadi.

Dapat disimpulkan dari penjelasan mengenai penilaian kinerja diatas, kinerja karyawan tidak hanya menilai dari segi hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabat oleh karyawan. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pelaksanaan penilaian tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dapat dilihat dari target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian kinerja tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

#### **d. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Menurut Sedarmayanti (2011:328) menyatakan “Pengukuran kinerja merupakan penerapan prosedur yang direncanakan untuk menetapkan waktu bagi karyawan yang memenuhi syarat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu pada tingkat beban kerja yang telah ditetapkan”. Menurut Dharma (2004:350) menyatakan bahwa “Pengukuran kinerja berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya

karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu”. Indikator Kinerja Karyawan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori menurut Dharma (2004:355) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas pekerjaan merupakan mutu atau hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang sesuai dengan syarat dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

Sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada mutu kepemimpinannya, salah satu konsep kepemimpinan melayani (*Servant leadership*) yang tertanam dalam jiwa seorang pemimpin dapat dipraktekkan untuk menggerakkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam penelitian Tatilu *et al* (2014:303) ditunjukkan bahwa “Terdapat hubungan positif signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan pemimpin memiliki dampak yang besar untuk mempengaruhi kinerja karyawan merupakan sangat penting dibutuhkan dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan”.

5 (lima) aspek dalam konsep *Organizational Citizenship Behaviour* berkaitan dengan kinerja karyawan, hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Padsakoff dalam Titisari (2014:73) menyatakan bahwa “*Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue* berhubungan dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan”.

## **2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.**

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal itu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. *Servant leadership* memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan. Hasil penelitian Aji dan Palupiningdyah (2016:59) menunjukkan bahwa “*Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Inti Roda Persada Tbk, Tangerang”. Besarnya pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan secara langsung. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* merupakan aspek yang mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan. Dengan demikian, penerapan *servant leadership* dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.



### 3. Pengaruh *Altruism* terhadap Kinerja Karyawan

*Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi. *Altruism* tentu memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2017:118) menyatakan bahwa “Adanya pengaruh signifikan oleh *Altruism* terhadap Kinerja Karyawan, karena perilaku *Altruism* tersebut memberikan sumbangan terhadap meningkatnya kinerja karyawan”. Hal ini memberi makna bahwa kepedulian dan dukungan individu yang diberikan oleh rekan kerja memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### 4. Pengaruh *Conscientiousness* terhadap Kinerja Karyawan.

*Conscientiousness* menurut Organ dalam Titisari (2014:7) merupakan “Perilaku yang berusaha melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan”. *Conscientiousness* tentu berhubungan dengan kinerja karyawan, karena perilaku ini dapat memperlihatkan sebuah tingkat kerajinan dan tingkat kesadaran dalam menjalankan tugas dari karyawan untuk meningkatkan kinerja. Didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nufus (2011:123) menyatakan bahwa “*Conscientiousness* mendukung kinerja karyawan pada PT. Putra Pertiwi Karya Utama. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa *Conscientiousness* dapat memberikan pengaruh positif untuk karyawan dalam suatu perusahaan”.

### 5. Pengaruh *Sportmanship* terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Organ dalam Titisari (2014:7) “*Sportmanship* merupakan perilaku memberikan toleransi terhadap keadaan dalam perusahaan yang kurang ideal tanpa mengajukan keberatan”. Perilaku tidak mengeluh dari *sportmanship* tersebut dapat mempengaruhi pada kinerja karyawan, karena perilaku yang sportif ini memberikan suasana yang mendukung bagi karyawan untuk menyikapi dengan positif sesuai dengan kebijakan perusahaan. Didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2017:120) ia menyatakan bahwa “Kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel *Sportmanship*”.

### 6. Pengaruh *Courtesy* terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Organ dalam Titisari (2014:8) “*Courtesy* merupakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja yang berada dalam perusahaan agar terhindar dari masalah *interpersonal*”. *Courtesy* meliputi keterlibatan dalam tindakan yang mencegah masalah-masalah yang terjadi terkait dengan pekerjaan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Nufus (2011:123) menunjukkan bahwa “*Courtesy* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan”. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nufus, pada penelitian yang dilakukan oleh Putri (2017:33) menyatakan bahwa “*Courtesy* tidak menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, disebabkan perilaku karyawan dalam berkomunikasi tidak dilakukan dengan cukup baik saat sedang melakukan rutinitas pekerjaan

sehingga mengganggu hubungan dengan rekan kerja yang dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja”.

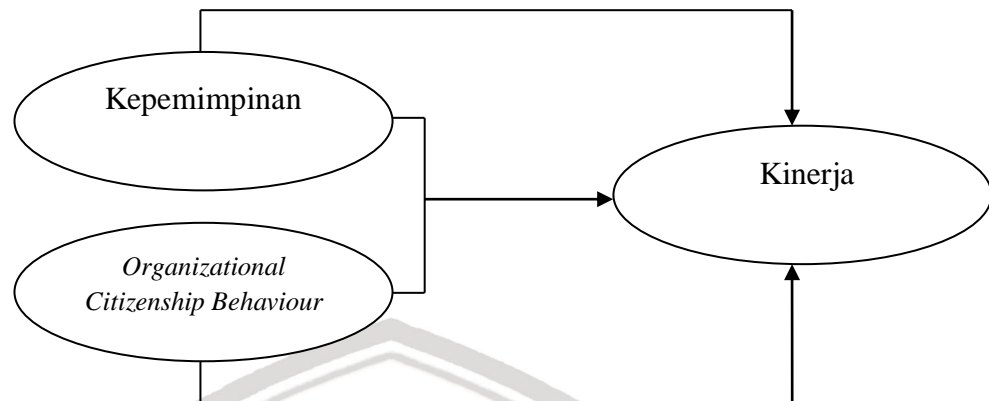
#### **7. Pengaruh *Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan.**

Menurut Organ dalam Titisari (2014:8) “*Civic virtue* merupakan perilaku bertanggung jawab pada kehidupan perusahaan seperti rasa memiliki, mengikuti perubahan, mengambil inisiatif untuk merekomendasi apabila butuh perbaikan dalam perusahaan”. Perilaku *civic virtue* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena perilaku *civic virtue* akan mendukung kinerja karyawan melalui rasa memiliki yang diberikan kepada perusahaan. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nufus (2011:124) menunjukkan hasil bahwa “*Civic Virtue* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan”.

### **D. Model Konsep dan Model Hipotesis**

#### **1. Model Konsep**

Menurut Siswoyo (2007:42) “Konsep adalah teori yang mencerminkan suatu pandangan sistematis mengenai fenomena dengan menjelaskan hubungan antar variabel, yang bertujuan untuk menerangkan atau menjelaskan fenomena”. Berdasarkan tinjauan teori yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai pengaruh *Servant Leadership* dan variabel-variabel dari *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan, maka penelitian ini akan digambarkan dalam suatu model konsep sebagai berikut:



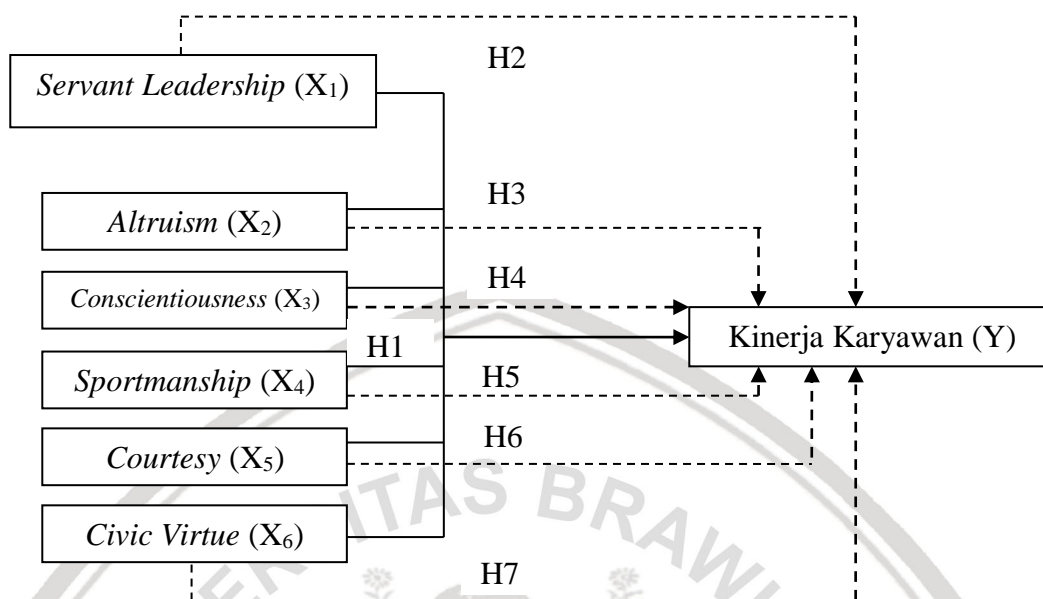
**Gambar 2.1 Model Konsep**

(Sumber: Tinjauan Pustaka, 2018)

## 2. Model Hipotesis

Menurut Siswoyo (2007:44) “Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang bersifat praduga karena peneliti masih harus membuktikannya”. Merumuskan hipotesis memerlukan variabel-variabel yang tegas dan jelas sehingga kebenarannya dapat diuji oleh peneliti. Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), *Civic Virtue* ( $X_6$ ) sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan acuan model konsep yang telah dipaparkan yang kemudian dilanjutkan dengan sebuah model hipotesis, maka hipotesis penelitian dapat jelaskan sebagai berikut:





**Gambar 2.2 Model Hipotesis**

(Sumber: Tinjauan Pustaka, 2018)

Keterangan:

Pengaruh Secara Parsial : ----->

Pengaruh Secara Simultan : —————>

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis, maka rumusan hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) terhadap *Kinerja Karyawan* ( $Y$ ).

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari *Servant Leadership* ( $X_1$ ) terhadap *Kinerja Karyawan* ( $Y$ ).

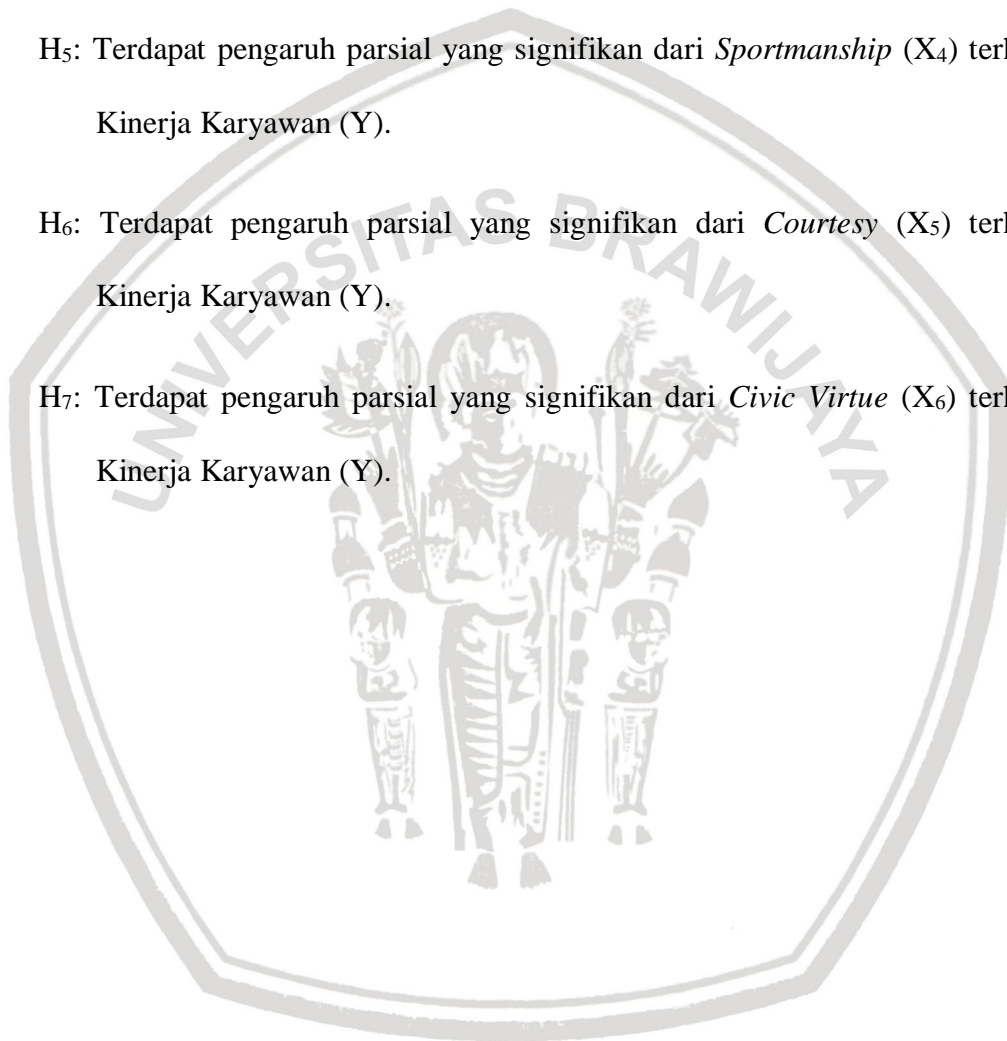
H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari *Altruism* (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari *Conscientiousness* (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari *Sportmanship* (X<sub>4</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari *Courtesy* (X<sub>5</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari *Civic Virtue* (X<sub>6</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y).



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Thoifah (2015:155) “Penelitian kuantitatif adalah proses menemukan pengetahuan menggunakan data berupa angka sebagai keterangan mengenai apa yang ingin diketahui”. Berdasarkan latar belakang penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) dengan kategori penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih.

Penelitian asosiatif dengan menggunakan bentuk hubungan kausal. Menurut Singarimbun dan Effendi (2008:10) “Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab-akibat, sehingga ada variabel independen (variabel bebas yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel terikat yang dipengaruhi)”. Alasan pemilihan metode penelitian ini untuk menguji hipotesis yang diajukan dan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Variabel tersebut adalah variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) sebagai variabel independen (yang mempengaruhi) dan variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel dependen (yang dipengaruhi).

## B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di AUTO2000 Malang Sutoyo yang terletak di Jalan Letjen Sutoyo No.25 Kota Malang. Alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut karena semua data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini tersedia di AUTO2000 Malang Sutoyo. Selain itu, alasan penelitian perlu dilakukan di lokasi ini karena belum ada penelitian yang mengangkat tema *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Melihat dari latar belakang penulisan bahwa peneliti tertarik untuk meneliti mengenai masalah karyawan yang kurang dapat mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar ketepatan waktu bekerja. Masalah tersebut penting untuk diteliti karena pekerjaan pada AUTO2000 Malang Sutoyo yang tidak sedikit, sehingga AUTO2000 Malang Sutoyo memerlukan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

## C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

### 1. Konsep

Menurut Umar (2010:51) “Konsep merupakan teori-teori yang berkaitan dengan suatu objek”. Konsep dibuat dengan mengelompokkan dan menggolongkan objek-objek yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Sebuah penelitian memerlukan pemahaman konsep dari permasalahan yang akan diteliti, karena melalui konsep dapat dirumuskan hubungan yang teoritis. Oleh karena itu perlu dioperasionalkan lebih lanjut, dan suatu konsep harus mempunyai pengukurannya. Adapun konsep dalam penelitian ini adalah:



a. Kepemimpinan

Di dalam konsep kepemimpinan terkandung variabel kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) yang merupakan pembawaan kepemimpinan dengan perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani.

b. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

OCB memiliki konsep perilaku karyawan yang mempunyai kontribusi dan kepedulian yang tinggi terhadap sesama rekan kerjanya maupun organisasi, karena melibatkan perilaku senang membantu orang lain dan rela mengerjakan tugas diluar deskripsi pekerjaannya.

c. Kinerja

Kinerja memiliki konsep kompetensi pekerja yakni perilaku kerja yang dilaksanakan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas kerja berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi kerja yang baik dimiliki oleh karyawan, akan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi.

## 2. Variabel

Nazir (2011:122-123) menyatakan bahwa “Variabel berasal dari suatu konsep yang perlu dijelaskan dan diubah bentuknya sehingga dapat diukur dan digunakan secara operasional”. Variabel merupakan suatu konsep yang mempunyai bermacam-macam unsur penilaian. Variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel bebas yang dalam penelitian ini terdiri dari enam variabel bebas, yaitu: *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ).

b. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

### 3. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan variabel dari konsep yang diberikan penjelasan dari masing-masing variabel dikaitkan dengan keadaan pada objek penelitian. Penjelasan definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

1) *Servant Leadership* ( $X_1$ )

Sikap *Servant Leadership* kepala cabang AUTO2000 Malang Sutoyo dalam melayani karyawan, menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama, dan memperlakukannya sebagai rekan kerja dilakukan dengan baik oleh kepala cabang sehingga hubungan antara kepala cabang dan karyawan sangatlah erat dan dekat karena saling terlibat satu sama lain. Variabel *Servant Leadership* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

### 1) *Altruistic Calling* (Tindakan)

Indikator yang menggambarkan keinginan pemimpin untuk membuat hal yang positif pada kehidupan sehari-hari dalam perusahaan dan menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas dibandingkan kepentingannya sendiri. *Item* dari indikator *Atruistic Calling* adalah:

- a. Mengedepankan kepentingan karyawan dibanding dirinya
- b. Melayani kebutuhan karyawan.

### 2) *Emotional Healing* (Empati)

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan semangat karyawan melalui kemampuannya. *Item* dari indikator *Emotional Healing*:

- a. Memiliki kematangan emosi dalam bertindak
- b. Membantu karyawan memperbaiki kesalahan pekerjaan
- c. Memiliki empati terhadap keluhan karyawan.

### 3) *Wisdom* (Kebijaksanaan)

Pemimpin yang mudah memahami situasi dan kondisi di lingkungan perusahaan. *Item* dari indikator *Wisdom*:

- a. Memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal
- b. Membuat kebijakan sesuai dengan harapan karyawan
- c. Mengedepankan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan.

#### 4) *Persuasive Mapping* (Mencari Solusi)

Menggambarkan sejauh mana keterampilan yang dimiliki pemimpin untuk menempatkan berbagai persoalan. *Item* dari indikator *Persuasive Mapping*:

- a. Mampu mencari solusi bila ada kesalahan pada pekerjaan
- b. Bijaksana dalam menyelesaikan permasalahan.

#### 5) *Organizational Stewardship* (Tumbuh)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan perusahaan untuk membuat berbagai hal kontribusi yang positif terhadap lingkungan perusahaan melalui pengembangan komunitas. *Item* dari indikator *Organizational Stewardship*:

- a. Memiliki tata kelola perusahaan yang baik
- b. Bertindak secara efektif dalam pengembangan perusahaan
- c. Memiliki arah yang jelas dalam menjalankan perusahaan.

#### 6) *Humility* (Rendah Hati)

Menggambarkan kerendahan hati seorang pemimpin *servant leader* dalam menempatkan dan menghargai pencapaian karyawan berupa prestasi melebihi prestasinya sendiri. *Item* dari indikator *Humility*:

- a. Mengakui kontribusi yang dilakukan karyawan
- b. Mengapresiasi tindakan karyawan yang baik.

#### 7) *Vision* (Visioner)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin membuat komitmen terhadap visi perusahaan pada semua karyawan dalam perusahaan



dengan mengajak mereka untuk bersama-sama menentukan tujuan dari perusahaan dan ikut serta dalam membuat visi bersama. *Item* dari indikator *Vision*:

- a. Visi dari pemimpin mampu menginspirasi tindakan karyawan
- b. Membantu karyawan mempersiapkan jenjang karir untuk masa depan.

8) *Service* (Melayani)

Menggambarkan sejauh mana pelayanan yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan sebagai inti dari menjalankan gaya kepemimpinan *servant leader*. *Item* dari indikator *Service*:

- a. Kemampuan melayani karyawan dengan baik
- b. Meluangkan waktu untuk melatih keterampilan karyawan.

2) *Altruism* ( $X_2$ )

Perilaku *Altruism* karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo secara operasional dapat dilihat dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam perusahaan maupun masalah pribadi rekan kerja yang dilakukan setiap hari nya oleh karyawan. Indikator dari *Altruism* adalah Perilaku Membantu, *Item* penilaian yang digunakan adalah:

- a. Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas
- b. Memberikan dukungan kepada rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

### 3) *Conscientiousness* ( $X_3$ )

Perilaku *conscientiousness* ditunjukkan secara operasional sering dilakukan oleh karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan dalam mengerjakan pekerjaan, dalam arti perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan bukan merupakan tugas kewajiban karyawan. Indikator dari *Conscientiousness* adalah Kinerja Melebihi Standar, *Item* penilaian yang digunakan adalah:

- a. Mematuhi kebijakan dalam perusahaan
- b. Ketaatan dalam kehadiran bekerja
- c. Memperbaiki kesalahan dalam bekerja tanpa menunggu ditegur
- d. Tidak terlambat pada saat datang ke kantor.

### 4) *Sportmanship* ( $X_4$ )

Perilaku toleransi karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan secara operasional dilakukan dengan tepat sepanjang waktu karyawan bekerja. Indikator dari *Sportmanship* adalah Perilaku Berpikir Positif, *Item* penilaian yang digunakan adalah:

- a. Memiliki toleransi terhadap rekan kerja dalam perusahaan
- b. Bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir
- c. Tidak mudah mengeluh meskipun bekerja lembur melebihi jam kerjanya.

5) *Courtesy* ( $X_5$ )

Perilaku seluruh karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo secara operasional para karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal dijalankan sesuai dengan aturan kantor. Indikator dari *Courtesy* adalah Perilaku Meringankan Masalah, *Item* penilaian yang digunakan adalah:

- a. Menghargai sesama rekan kerja
- b. Menjaga hubungan yang baik agar terhindar dari konflik
- c. Bersikap sopan terhadap rekan kerja dalam perusahaan.

6) *Civic Virtue* ( $X_6$ )

Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo secara operasional berperilaku tanggung jawab pada kehidupan perusahaan, seperti: mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan. Indikator dari *Civic Virtue* adalah Perilaku Partisipasi, *Item* penilaian yang digunakan adalah:

- a. Peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan
- b. Mengikuti perkembangan dalam perusahaan
- c. Mengikuti pelatihan yang diadakan agar dapat meningkatkan kualitas perusahaan.

## 7) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan pada AUTO2000 Malang Sutoyo secara operasional dituntut untuk mampu menghasilkan pencapaian target sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan juga karyawan harus mampu mengelola pekerjaannya agar produktivitas pekerjaan yang dihasilkannya baik dan meningkat, juga karyawan harus mampu melakukan pelayanan secara maksimal. Variabel Kinerja Karyawan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

### a. Kuantitas

Kuantitas pekerjaan dapat dilihat dari jumlah hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan. *Item* dari indikator kuantitas pekerjaan:

- 1) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- 2) Hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan.

### b. Kualitas

Kualitas pekerjaan dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang sesuai dengan syarat dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya yang berkaitan dengan pengeluaran. *Item* dari indikator kualitas pekerjaan:

- 1) Ketelitian dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Cepat tanggap terhadap pekerjaan yang baru diberikan.
- 3) Mampu mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.



c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dilihat dari persepsi karyawan terhadap aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu input sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. *Item* dari indikator ketepatan waktu:

- 1) Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target standar yang ditentukan
- 2) Ketepatan waktu dalam jam bekerja.



**Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
<b>Kepemimpinan</b>	<b><i>Servant Leadership</i></b> <b>(X<sub>1</sub>)</b>  Sumber: Barbuto dan Wheeler dalam Lantu (2007:46-49)	1. <i>Altruistic Calling</i>	a. Mengedepankan kepentingan karyawan dibanding dirinya b. Melayani kebutuhan karyawan.
		2. <i>Emotional Healing</i>	a. Memiliki kematangan emosi dalam bertindak b. Membantu karyawan memperbaiki kesalahan pekerjaan c. Memiliki empati terhadap keluhan karyawan.
		3. <i>Wisdom</i>	a. Memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal b. Membuat kebijakan sesuai dengan harapan karyawan c. Mengedepankan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan.
		4. <i>Persuasive Mapping</i>	a. Mampu mencari solusi bila ada kesalahan pada pekerjaan b. Bijaksana dalam menyelesaikan permasalahan.
		5. <i>Organizational Stewardship</i>	a. Memiliki tata kelola perusahaan yang baik b. Bertindak secara efektif dalam pengembangan perusahaan c. Memiliki arah yang jelas dalam menjalankan perusahaan.

(Sumber: Tinjauan Pustaka, 2018)

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan	<b>Servant Leadership (X<sub>1</sub>)</b>  Sumber: Barbuto dan Wheeler dalam Lantu (2007:46-49)	6. <i>Humility</i>	a. Pengakuan atas kontribusi karyawan b. Mengapresiasi segala tindakan karyawan yang baik.
		7. <i>Vision</i>	a. Memiliki visi yang mampu menginspirasi tindakan karyawan b. Membantu karyawan mempersiapkan jenjang karir untuk masa depan.
		8. <i>Service</i>	a. Mampu melayani karyawan dengan baik b. Meluangkan waktu untuk melatih keterampilan karyawan.
Organizational Citizenship Behaviour	<b>Altruism (X<sub>2</sub>)</b>	1. Perilaku Membantu	a. Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas b. Memberikan dukungan kepada rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.
	<b>Conscientiousness (X<sub>3</sub>)</b>	2. Kinerja Melebihi Standar	a. Mematuhi kebijakan dalam perusahaan b. Ketaatan dalam kehadiran bekerja c. Memperbaiki kesalahan dalam bekerja tanpa menunggu ditegur d. Tidak terlambat pada saat datang ke kantor.

(Sumber: Tinjauan Pustaka, 2018)

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	Item
<b>Organizational Citizenship Behaviour</b>	<b>Sportmanship (X<sub>4</sub>)</b>	c. Perilaku Berpikir Positif	a. Memiliki toleransi terhadap rekan kerja dalam perusahaan b. Bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir c. Tidak mudah mengeluh meskipun bekerja lembur melebihi jam kerja.
	<b>Courtesy (X<sub>5</sub>)</b>	d. Perilaku Meringankan Masalah	a. Menghargai sesama rekan kerja b. Menjaga hubungan yang baik agar terhindar konflik c. Bersikap sopan terhadap rekan kerja dalam perusahaan.
	<b>Civic Virtue (X<sub>6</sub>)</b>  Sumber: Organ dalam Titisari (2014:7)	e. Perilaku Partisipasi	a. Peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan b. Mengikuti perkembangan dalam perusahaan c. Mengikuti pelatihan yang diadakan agar dapat meningkatkan kualitas perusahaan.

(Sumber: Tinjauan Pustaka, 2018)



Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Item*

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)  Sumber: Dharma (2004:350)	1. Kuantitas	a. Mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. b. Hasil pekerjaan karyawan sesuai dengan standar yang ditentukan.
		2. Kualitas	a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan. b. Cepat tanggap terhadap pekerjaan yang baru diberikan. c. Mampu mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
		3. Ketepatan Waktu	a. Menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target standar yang ditentukan b. Ketepatan waktu dalam bekerja.

(Sumber: Tinjauan Pustaka, 2018)

#### 4. Skala Pengukuran

Menurut Agung (2012:44) “Skala pengukuran bertujuan untuk menerjemahkan karakteristik data empiris ke dalam bentuk yang dapat dianalisis oleh peneliti”. Kuncoro (2009:196) mengatakan “Skala pengukuran (*Measurement Scale*) didefinisikan sebagai suatu alat yang digunakan untuk memberikan angka terhadap objek atau kejadian empiris”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala Likert. Menurut Agung (2012:44) “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang, atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dengan menggunakan skala Likert, masing-masing variabel yang akan diukur dijelaskan ke dalam indikator, dan kemudian indikator dijadikan acuan untuk menyusun item

instrumen yang berupa pernyataan. Pengukuran diberi skor untuk setiap *item* pernyataan menggunakan skala Likert dengan keterangan seperti pada tabel 3.2 berikut:

**Tabel 3.2 Pengukuran Skor Skala Likert**

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RR)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2008:59)

Berdasarkan skor skala Likert dapat ditentukan besarnya panjang interval dengan rumus (Sugiyono, 2008:64) sebagai berikut:

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan:

c = Perkiraan Besarnya

k = Banyaknya Kelas

$X_n$  = Nilai Observasi Terbesar

$X_1$  = Nilai Observasi Terkecil

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sanusi (2014:87) “Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menggambarkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo yang berjumlah 173 orang karyawan yang

terbagi dalam 4 bagian divisi, yaitu: Divisi Administrasi, Divisi *Sales*, Divisi *Service*, dan Divisi *Sparepart*.

## 2. Sampel

Menurut Agung (2012:33) “Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu, yang juga mempunyai karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap dapat mewakili populasi”. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan keadaan populasi sebenarnya tanpa harus meneliti secara keseluruhan pada populasi, sehingga sampel diharapkan telah mewakili gambaran keadaan dari populasi.

$$n = \frac{N}{1 + Na^2}$$

Keterangan:

$n$  = Besar Sampel

$N$  = Besar Populasi

$a$  = Toleransi Ketidaktelitian (dalam persen)

Dari jumlah populasi sebanyak 173 karyawan, maka diketahui jumlah responden yang telah dihitung menggunakan rumus Slovin sebanyak 63 orang responden.

$$n = \frac{173}{1 + 173 (0,1)^2} = 63 \text{ Responden}$$

Berdasarkan hasil perhitungan sampel responden di atas, maka sampel yang digunakan sebanyak 63 responden. Metode teknik pengambilan sampel

yang digunakan adalah teknik *Propotional Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel dari tiap bagian divisi-divisi populasi secara proporsional dilakukan secara acak sederhana melalui undian. Teknik ini menghendaki cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Rumus *Proportional Random Sampling* menurut Sugiyono (2008:75) sebagai berikut:

$$S = \frac{N_i}{n} \times N$$

Keterangan:

S = Ukuran Sampel

N<sub>i</sub> = Ukuran Populasi

N = Total Sampel

n = Total Populasi

Maka perhitungan pengambilan sampel sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Distribusi Sampel Penelitian**

Bagian Divisi	Populasi	Proporsi Sampel	Sampel
Divisi Administrasi	15	$\frac{15}{173} \times 63 = 5,46$	5
Divisi Sales	70	$\frac{70}{173} \times 63 = 25,49$	26
Divisi Service	74	$\frac{74}{173} \times 63 = 26,94$	27
Divisi Sparepart	14	$\frac{14}{173} \times 63 = 5,09$	5
<b>Jumlah</b>	<b>173</b>		<b>63</b>

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)



## **E. Pengumpulan Data**

### **1. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Data Primer**

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan penyebaran angket kepada responden karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang tidak langsung dikumpulkan oleh pihak yang berkepentingan, seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, dan data sekunder yang mendukung lainnya.

### **2. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner (angket). Menurut Agung (2012:63) “Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Memberikan Angket**

Memberikan angket dengan cara menyebarkan angket pernyataan kepada beberapa responden untuk mendapatkan jawaban.

b. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari data atau dokumen yang dimiliki oleh perusahaan tempat penelitian dilakukan.

c. Melakukan Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat fenomena-fenomena yang diselidiki. Adapun data yang dikumpulkan selama observasi adalah perilaku dan pengetahuan, sedangkan wujud data adalah catatan.

### 3. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:102) “Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena sosial yang sedang diamati”. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Angket, meliputi: Identitas responden, Jenis kelamin, Usia, Masa kerja, dan Pendidikan Terakhir. Daftar angket, meliputi pernyataan mengenai variabel penelitian.
- b. Dokumentasi, meliputi: Arsip-arsip, dan Sejarah dari objek penelitian yaitu AUTO2000 Malang Sutoyo.
- c. Observasi, meliputi: Indera pengelihatan untuk mengamati langsung fenomena objek penelitian yang sedang diteliti, dan alat tulis untuk mencatat hal-hal yang penting terkait dengan kelengkapan sumber data.

## F. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Kuncoro (2009:172) menjelaskan bahwa “Suatu skala pengukuran disebut valid apabila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur”. Skala pengukuran tidak valid maka tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Menurut Agung (2012:48) “Validitas adalah pernyataan sampai sejauh mana data-data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur”.

Validitas *item* pertanyaan ditentukan dengan cara mengkorelasikan antara skor (nilai) yang diperoleh masing-masing butir pernyataan atau pertanyaan dengan skor total. Apabila angka korelasi yang diperoleh berada diatas nilai kritis, maka item tersebut dikatakan valid. Rumus yang digunakan untuk mengetahui validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n\sum x^2) - (\sum x)^2] [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Sumber: Thoifah (2015:215)

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi Variabel Bebas dan Variabel Terikat

$n$  = Banyaknya Sampel

$x$  = Item/Pertanyaan

$y$  = Total Skor *Item*

Instrumen penelitian dikatakan valid jika nilai hasil probabilitas lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak

valid. Pengujian item masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan program SPSS 16.0 *for windows*.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Kuncoro (2009:175) menyatakan bahwa “Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran)”. Metode yang digunakan adalah *Alpha Cronbach*. Arikunto (2010:196) menjelaskan “Rumus *Alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas item pernyataan yang skornya bukan 1 dan 0 misalnya, angket atau bentuk uraian”.

Rumus Reliabilitas yaitu:

$$\alpha = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Sumber: Augustine dan Kristaung (2013:70)

Keterangan:

$\alpha$  = Reliabilitas Instrumen

$n$  = Banyaknya Butir Pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah Varians Butir

$\sigma^2$  = Varians Total Pendekatan

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien  $\geq 0,06$ . Jika nilai koefisien  $\leq 0,06$  maka *item* tersebut tidak dapat dikatakan reliabel. Pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach* dengan membandingkan koefisien *alpha* ( $\alpha$ ) dengan 0,06.



### 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a. Hasil Uji Validitas

**Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	R tabel	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	X.1	0,450	0,248	Valid
	X.2	0,491	0,248	Valid
	X.3	0,407	0,248	Valid
	X.4	0,492	0,248	Valid
	X.5	0,323	0,248	Valid
	X.6	0,482	0,248	Valid
	X.7	0,344	0,248	Valid
	X.8	0,523	0,248	Valid
	X.9	0,505	0,248	Valid
	X.10	0,390	0,248	Valid
	X.11	0,348	0,248	Valid
	X.12	0,476	0,248	Valid
	X.13	0,512	0,248	Valid
	X.14	0,364	0,248	Valid
	X.15	0,380	0,248	Valid
	X.16	0,365	0,248	Valid
	X.17	0,487	0,248	Valid
	X.18	0,402	0,248	Valid
	X.19	0,507	0,248	Valid
<i>Altruism</i>	X2.1	0,832	0,248	Valid
	X2.2	0,851	0,248	Valid
<i>Conscientiousness</i>	X3.3	0,781	0,248	Valid
	X3.4	0,746	0,248	Valid
	X3.5	0,738	0,248	Valid
	X3.6	0,670	0,248	Valid
<i>Sportmanship</i>	X4.7	0,779	0,248	Valid
	X4.8	0,835	0,248	Valid
	X4.9	0,809	0,248	Valid

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Lanjutan Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	R tabel	Keterangan
<i>Courtesy</i>	X5.10	0,636	0,248	Valid
	X5.11	0,788	0,248	Valid
	X5.12	0,755	0,248	Valid
<i>Civic Virtue</i>	X6.13	0,784	0,248	Valid
	X6.14	0,845	0,248	Valid
	X6.15	0,696	0,248	Valid
Kinerja Karyawan	Y.16	0,759	0,248	Valid
	Y.17	0,606	0,248	Valid
	Y.18	0,570	0,248	Valid
	Y.19	0,412	0,248	Valid
	Y.20	0,573	0,248	Valid
	Y.21	0,587	0,248	Valid
	Y.22	0,592	0,248	Valid

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan tabel 3.4 hasil uji validitas diatas dapat diketahui bahwa seluruh item penelitian untuk variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), *Civic Virtue* ( $X_6$ ), dan Kinerja Karyawan (Y) sudah valid karena memiliki nilai *Pearson Correlation*  $> r_{\text{tabel}} (0,05;63) = 0,248$  sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## b. Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,761	Reliabel
<i>Altruism</i>	0,688	Reliabel
<i>Conscientiousness</i>	0,714	Reliabel
<i>Sportmanship</i>	0,734	Reliabel
<i>Courtesy</i>	0,659	Reliabel
<i>Civic Virtue</i>	0,669	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,681	Reliabel

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas diatas dapat diketahui bahwa semua variabel baik *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), *Civic Virtue* ( $X_6$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk ketujuh variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## G. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian terpenting dalam melakukan penelitian. Analisis data memberikan arti dan makna yang berguna untuk menjawab tujuan penelitian dan sekaligus memecahkan masalah penelitian sehingga diperoleh manfaat yang kemudian dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif atau disebut juga analisis statistik, yaitu:

## 1. Analisis Deskriptif

Menurut Zikmund dan Babin (2013:298) “Analisis deskriptif adalah transformasi secara mendasar terhadap data mentah yang menggambarkan karakteristik-karakteristik dasar, seperti tendensi sentral, distribusi, dan variabilitas”. Dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, *Civic Virtue* dan Kinerja Karyawan dengan mendistribusikan item-item dari masing-masing variabel.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, perlu dilakukan pengujian asumsi klasik agar didapat perkiraan yang tidak bias. Ada beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu:

### a. Uji Normalitas

Ghozali (2011:160) menjelaskan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu, atau residual memiliki distribusi normal”. Cara yang dapat digunakan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal adalah dengan melakukan uji Kolmogorov-Smirnov terhadap model yang diuji. Kriteria pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikan atau probabilitas  $\geq 0,05$  maka residual memiliki distribusi normal dan apabila nilai signifikan atau probabilitas  $\leq 0,05$  maka residual tidak memiliki distribusi normal.



**b. Uji Multikolinieritas**

Ghozali (2011:105) menjelaskan bahwa “Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas”. Jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *Tolerance* dan VIF (*Variances Inflation Factor*) melalui program SPSS 16.0 for windows.

*Tolerance* mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Menurut Thoifah (2015:221) menyatakan bahwa “Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $< 0,1$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$ , dan sebaliknya apabila nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas”.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terdapat ketidaksamaan varian dan residual, dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain jika tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Ghozali (2011:139) mengatakan bahwa “Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas”. Model uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini yaitu metode Glesjer. Uji glesjer dilakukan dengan cara meregresikan antara

variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Inferensial

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Zikmund dan Babin (2013:416) “Analisis regresi adalah teknik lain untuk mengukur asosiasi linear antara sebuah variabel dependen dengan sebuah variabel independen”. Zikmund dan Babin (2013:444) menjelaskan bahwa “Analisis regresi linier berganda merupakan perpanjangan dari analisis regresi sederhana yang memungkinkan sebuah variabel dependen untuk diprediksikan oleh banyak variabel independen”. Regresi linier berganda dilakukan apabila jumlah variabel independen minimal dua. Persamaan yang digunakan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6$$

Sumber: Sugiyono (2008:192)

Keterangan:

Y = Variabel Terikat

a = Konstanta

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$  = Variabel Bebas

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$  = Koefisien Regresi

#### 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau

$R^2_{Adjusted}$  digunakan untuk menguji kelayakan model yang didapat dari hasil analisis regresi berganda. Ghazali (2011:97) menjelaskan bahwa “Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas”. Menurut Sugiyono (2008:184) semakin besar koefisien determinasi dalam model regresi, maka model yang didapatkan akan semakin baik.

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel bebas (*Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue*) secara keseluruhan bersamaan terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan). Menurut Sudjana (2010:108) menyatakan bahwa “Untuk menguji signifikan koefisien regresi berganda digunakan Uji F dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\sigma = 0,05$ ”.

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan  $F_{Hitung}$  dengan  $F_{Tabel}$ :

- 1)  $F_{Hitung} \geq F_{Tabel}$  :  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya secara simultan ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan.
- 2)  $F_{Hitung} \leq F_{Tabel}$  :  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya secara simultan tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Servant Leadership*,

*Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan.

**b. Uji Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial atau untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Statistik uji t juga dapat digunakan untuk mengetahui variabel-variabel bebas mana yang dominan mempengaruhi variabel terikat.

Uji t dilakukan dengan membandingkan  $t_{Hitung}$  dengan  $t_{Tabel}$  dan akan dapat diketahui diterima atau ditolaknya hipotesis, apabila:

- 1)  $t_{Hitung} \geq t_{Tabel}$  :  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Servant Leadership, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan.
- 2)  $t_{Hitung} \leq t_{Tabel}$  :  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Servant Leadership, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Perusahaan

##### 1. Profil Toyota AUTO2000

Toyota AUTO2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan, dan penyediaan suku cadang yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra Internasional Tbk. Saat ini, Toyota AUTO2000 adalah *main dealer* Toyota terbesar di Indonesia yang menguasai antara 70-80% dari total penjualan Toyota. Dalam aktivitas bisnisnya, Toyota AUTO2000 berhubungan dengan PT. Toyota Astra Motor yang menjadi agen tunggal pemegang merek (ATPM) Toyota.

Toyota AUTO2000 berdiri pada tahun 1975 dengan nama Astra Motor Sales dan baru pada tahun 1989 berubah menjadi Toyota AUTO2000. Toyota AUTO2000 berkembang pesat karena memberikan berbagai pelayanan yang memudahkan bagi calon pembeli maupun pengguna kendaraan Toyota. Dengan slogan “Urusan Toyota jadi Mudah!” Toyota AUTO2000 selalu mencoba menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Produk-produk Toyota AUTO2000 yang inovatif seperti THS (*Toyota Home Service*), *Express Maintenance* (Service berkala hanya dalam waktu 1 jam) serta *booking service* mencerminkan perhatian Toyota AUTO2000 yang tinggi kepada pelanggannya.

AUTO2000 saat ini memiliki 110 outlet (terdiri dari 13 outlet V-hanya melayani jual beli kendaraan, 81 outlet VSP-melayani jual beli & service kendaraan, & 16 outlet VSPBP-melayani jual beli, service, perbaikan & pengecatan bodi kendaraan). Toyota AUTO2000 juga memiliki dealer yang tersebar diseluruh Indonesia (disebut *Indirect*), yang totalnya berjumlah 110 outlet dealer. Dengan demikian terdapat 110 cabang yang mewakili penjualan Toyota AUTO2000 di seluruh Indonesia. Bengkel milik Toyota AUTO2000 merupakan yang terbesar dan terlengkap di Asia Tenggara. Disamping itu, Toyota AUTO2000 memiliki 596 *partshop* yang menjamin keaslian suku cadang produk Toyota.

Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo adalah dealer resmi Toyota yang didirikan pada 1987. Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo melayani penjualan, perawatan, dan suku cadang asli Toyota. Selain itu Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo juga memberikan berbagai pelayanan seperti *Emergency Road Assistance* (ERA), *THS (Toyota Home Service)*, *Toyota Warranty Claim*, *One Stop Service*, dan lain-lain.

## 2. Visi dan Misi Perusahaan

**Visi:** Menjadi salah satu perusahaan dengan pengolahan terbaik di Asia Pasifik dengan penekanan pada pertumbuhan yang berkelanjutan dengan pembangunan kompetensi melalui pengembangan sumberdaya manusia, struktur keuangan yang solid, kepuasan pelanggan yang efisiensi, serta menjadi perusahaan yang mempunyai tanggung jawab, dan ramah lingkungan.

- Misi:**
- a. Memberikan layanan terbaik bagi pelanggan
  - b. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan baik bagi karyawan
  - c. Menciptakan nilai tambah ekonomis yang positif bagi stakeholders.

### 3. Logo Perusahaan



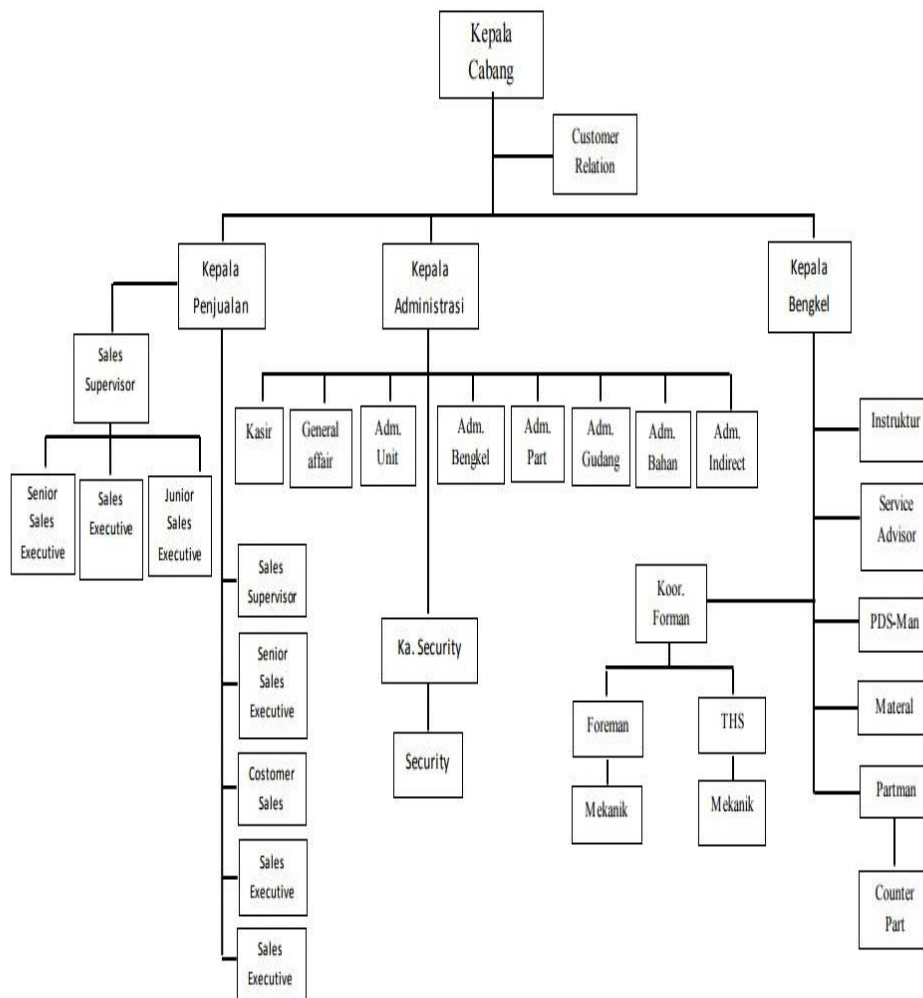
(Sumber: [www.auto2000.co.id](http://www.auto2000.co.id))

Gambar 4.1 Logo Perusahaan

### 4. Struktur Organisasi Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo

Struktur Organisasi pada Toyota AUTO2000 Malang Sutoyo ini dipimpin oleh seorang kepala cabang yang bertanggung jawab terhadap lima bagian. Lima bagian tersebut terdiri dari Kepala Administrasi, *Sales Advertasing*, Kepala Bengkel, Kepala *Part*, dan juga *CR Person*. Kepala Administrasi bertanggung jawab kepada tujuh bagian Administrasi diantaranya bagian Kasir, *Personal General Affair*, Admin Unit, Admin Bengkel, Admin Gudang Bahan, Admin *Part Indirect*, dan *Security*. Sedangkan Sales Supervisor bertanggung jawab terhadap dua bagian,

*Salesman*, dan juga *Sales Counter*. Untuk Kepala Bengkel, ia hanya bertanggung jawab terhadap bagian instruktur, instruktur ini yang nantinya akan bertanggung jawab terhadap enam bagian lainnya seperti *Partman*, PTM, *Service Advicer*, Koordinator THS, PDS, dan juga *Foreman*. Bagian service advicer bertanggung jawab terhadap mekanik dan koordinator THS bertanggung jawab terhadap mekanik THS. Sedangkan untuk kepala Part bertanggung jawab kepada Part Sales. Berikut Struktur Organisasi pada AUTO2000 Malang Sutoyo:



(Sumber: AUTO2000 Malang Sutoyo)

Gambar 4.2 Struktur Organisasi AUTO2000 Cabang Malang Sutoyo



## 5. Bidang Tugas Divisi

Pembagian bidang pekerjaan ini dijabarkan melalui deskripsi pekerjaan atau *job description* dimana deskripsi pekerjaan ini menjabarkan tugas-tugas dan wewenang tiap divisi dan pekerjaannya dengan rinci sehingga memberikan kemudahan bagi para karyawan tiap divisi untuk mengerjakan tugasnya tanpa adanya miskomunikasi yang berarti. Berikut adalah deskripsi pekerjaan (*job description*). Tiap divisi pada AUTO2000 Malang Sutoyo:

1. Kepala Cabang
  - a. Memimpin para staff AUTO 2000 Malang Sutoyo untuk bekerja dengan maksimal.
  - b. Bertanggung jawab atas kelancaran serta perkembangan AUTO 2000 Malang Sutoyo.
  - c. Menerapkan target penjualan maupun jasa service dengan tujuan meningkatkan pendapatan dan pelayanan service.
2. Kepala Administrasi
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala cabang.
  - b. Bertanggung jawab atas kelancaran pengurusan dokumen pembelian serta dokumen kendaraan.
  - c. Bertanggung jawab atas seluruh divisi administrasi.
3. Sales Supervisor
  - a. Bertanggung jawab kepada cabang.
  - b. Membantu kepala cabang dalam penyusunan program penjualan.
  - c. Mengawasi dan mengarahkan salesman dan counter sales dari saat pemesanan sampai dengan realisasi.
  - d. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target kelompok sales yang dibawahnya.
  - e. Memberikan pengarahan kepada salesman dalam menjalankan tugas penjualan agar target penjualan tercapai.
4. Kepala Bengkel
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala cabang.
  - b. Menjaga serta meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan bengkel.
  - c. Membantu mengembangkan kemampuan personal bengkel untuk meningkatkan mutu pelayanan.
  - d. Mengevaluasi pelaksanaan sistem dan prosedur.
5. Kepala Part
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala cabang.
  - b. Mengontrol pengeluaran sparepart yang ada digudang.
  - c. Bertanggung jawab atas keamanan dan ketersediaan sparpert yang ada digudang.

6. Customer Relations Coordinator (CRC)
  - a. Berperan sebagai jendela informasi mengenai kualitas pelayanan dibidang penjualan, layanan purna jual, service part, administrasi, keuangan.
  - b. Menangani keluhan pelanggan.
  - c. Mengadakan training customer service (cs).
7. Kasir
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala administrasi.
  - b. Bertanggung jawab terhadap kas dan pembayaran dan pembelian mobil.
8. Personal General Affair (PGA)
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala administrasi.
  - b. Bertugas menjaga kelancaran operasi perusahaan.
  - c. Bertanggung jawab terhadap proses penggajian karyawan.
9. Administrasi Unit
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala administrasi.
  - b. Bertanggung jawab atas proses pengurusan dokumen-dokumen kendaraan.
  - c. Bertanggung jawab atas proses penagihan terhadap pihak *leasing*.
10. Administrasi Bengkel
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala administrasi.
  - b. Bertugas mengurus segala hal yang berkaitan dengan administrasi pada bengkel.
11. Administrasi Gudang Bahan
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala administrasi.
  - b. Membuat permintaan pembelian bahan dan peralatan yang lain yang dibutuhkan bengkel.
  - c. Memproses order pembelian bahan dan surat penerimaan gudang.
  - d. Mencatat pemakaian bahan yang digunakan.
12. Administrasi Part Indirect
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala administrasi.
  - b. Bertanggung jawab terhadap kelengkapan sparepart.
13. Salesman
  - a. Bertanggung jawab kepada sales supervisor.
  - b. Bertanggung jawab atas penjualan mobil Toyota.
  - c. Bertugas melaksanakan kegiatan promosi penjualan produk Toyota.
14. Counter Sales
  - a. Bertanggung jawab kepada sales supervisor.
  - b. Bertanggung jawab atas penjualan kendaraan Toyota di showroom.
15. Instruktur
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala bengkel.
  - b. Mengembangkan technical skill mekanik, foreman, dan service advisor (SA) dengan melakukan training sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan mutu pelayanan bengkel.

- c. Merencanakan dan mengirim mekanik, forman, dan SA untuk melakukan training dikantor pusat dengan koordinasi kantor pusat.
16. Partsales
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala part.
  - b. Bertugas untuk menjual sparepart ke bengkel atas permintaan bengkel tersebut.
17. Partman
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala bengkel
  - b. Bertugas menyediakan sparepart untuk bengkel atas permintaan mekanik.
  - c. Bertanggung jawab terhadap ketersediaan sparepart digudang.
18. PTM (Pembagian Tugas Mekanik)
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala bengkel.
  - b. Bertugas melakukan pembagian tugas mekanik.
19. Service Advisor (SA)
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala bengkel.
  - b. Bertugas melayani permasalahan mobil pelanggan dengan menjelaskan rinci permasalahan yang ada pada kendaraan serta pekerjaan bengkel yang dilakukan.
20. Koordinator THS (Toyota Home Service)
  - a. Bertanggung jawab terhadap kepala bengkel.
  - b. Membagi tugas kepada mekanik THS.
  - c. Bertugas mengawasi pekerjaan yang dilakukan mekanik THS.
21. PDS (Pre Delivery Service)
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala bengkel.
  - b. Bertanggung jawab atas mobil-mobil yang siap dikirim ke pelanggan.
22. Forman
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala bengkel.
  - b. Bertanggung jawab atas hasil kerja mekanik.
23. Mekanik
  - a. Bertanggung jawab kepada service advisor.
  - b. Bertugas mengerjakan perbaikan dan perawatan kendaraan sesuai dengan perintah kerja dan standar yang berlaku.
24. Mekanik THS (Toyota Home Service)
  - a. Bertanggung jawab kepada koordinator THS.
  - b. Bertugas memperbaiki kendaraan pelanggan yang menggunakan layanan THS dengan langsung melakukan perbaikan kendaraan ditempat pelanggan.

## B. Gambaran Umum Responden

### 1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel

4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	39	61,9
2	Perempuan	24	38,1
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.1 didapatkan responden sebanyak 39 orang (61,9%) yang memiliki jenis kelamin laki-laki. Responden yang memiliki jenis kelamin perempuan berjumlah 24 orang (38,1%).

### 2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	20 tahun	1	1,6
2	21 s/d 25 tahun	17	27,0
3	26 s/d 31 tahun	22	34,9
4	32 tahun ke atas	23	36,5
	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui dari 63 orang responden mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu berumur 32 tahun ke atas sebanyak 23 orang (36,5%). Responden sebanyak 22 orang (34,9%) berumur 26 s/d 31



tahun. Selanjutnya, responden yang berumur 21 s/d 25 tahun sebanyak 17 orang (15,63%), dan sisanya berumur 20 tahun sebanyak 1 orang (1,6%).

### 3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	1	1,6
2	D3	4	6,3
3	S1	57	90,5
4	S2	1	1,6
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>100</b>

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui dari 63 orang responden mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu memiliki latar belakang Pendidikan S1 sebanyak 57 orang (90.5%). Sebanyak 4 orang (6.3%) memiliki latar belakang Pendidikan D3. Selanjutnya, responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMA maupun S2 sebanyak 1 orang (1.6%).

### 4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	1 s/d 5 tahun	25	39,7
2	6 s/d 10 tahun	17	27,0
3	10 tahun ke atas	21	33,3
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>100</b>

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui dari 63 orang responden mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu memiliki masa kerja 1 s/d 5 tahun sebanyak 25 orang (39,7%). Sebanyak 17 orang (27,0%) memiliki masa kerja 6 s/d 10 tahun. Selanjutnya, responden yang memiliki masa kerja 10 tahun ke atas sebanyak 21 orang (33,3%).

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan angket yang telah dibagikan kepada 63 orang responden, untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus *sturges* sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

Keterangan:

$c$  = Perkiraan Besarnya

$k$  = Banyaknya Kelas

$X_n$  = Nilai Skor Tertinggi

$X_1$  = Nilai Skor Terendah

$c = (5-1) : 5$

$c = 4 : 5 = 0,8$

Dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Interpretasi Jawaban Responden**

Interval	Pernyataan
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,80 – 2,60	Tidak Baik
2,60 – 3,40	Netral
3,40 – 4,20	Baik
4,20 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2018

**a. Distribusi Frekuensi Variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ )**

Data yang terkumpul melalui angket mengenai *Servant Leadership* yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan ditampilkan pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ )**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X1.1	0	0,00	0	0,00	1	1,59	17	26,98	45	71,43	100	4,70
X1.2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	36,51	40	63,49	100	4,63
X1.3	0	0,00	0	0,00	1	1,59	34	53,97	28	44,44	100	4,43
X1.4	0	0,00	0	0,00	1	1,59	25	39,68	37	58,73	100	4,57
X1.5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	30	47,62	33	52,38	100	4,52
X1.6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	19	30,16	44	69,84	100	4,70
X1.7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	26	41,27	37	58,73	100	4,59
X1.8	0	0,00	0	0,00	0	0,00	27	42,86	36	57,14	100	4,57
X1.9	0	0,00	0	0,00	1	1,59	23	36,51	39	61,90	100	4,60
X1.10	0	0,00	0	0,00	1	1,59	28	44,44	34	53,97	100	4,52
X1.11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	36,51	40	63,49	100	4,63
X1.12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	22	34,92	41	65,08	100	4,65
X1.13	0	0,00	0	0,00	2	3,17	20	31,75	41	65,08	100	4,62
X1.14	0	0,00	0	0,00	1	1,59	22	34,92	40	63,49	100	4,62
X1.15	0	0,00	0	0,00	0	0,00	21	33,33	42	66,67	100	4,67
X1.16	0	0,00	0	0,00	0	0,00	20	31,75	43	68,25	100	4,68
X1.17	0	0,00	0	0,00	1	1,59	29	46,03	33	52,38	100	4,51
X1.18	0	0,00	0	0,00	1	1,59	18	28,57	44	69,84	100	4,68
X1.19	0	0,00	0	0,00	2	3,17	23	36,51	38	60,32	100	4,57
<b>Grand Mean</b>												<b>4,60</b>

Keterangan: SS: sangat setuju; S: setuju; RR: ragu-ragu; TS: tidak setuju; STS: sangat tidak setuju

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Keterangan item pada Tabel 4.6:

X1.1= Pemimpin mengedepankan kepentingan karyawan dibanding dirinya.

X1.2= Pemimpin melayani kebutuhan karyawan.

X1.3= Pemimpin memiliki kematangan emosi dalam bertindak.

X1.4= Pemimpin membantu karyawan memperbaiki kesalahan pekerjaan.

X1.5= Pemimpin memiliki empati terhadap keluhan karyawan.

X1.6= Pemimpin memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal.

X1.7= Pemimpin membuat kebijakan sesuai dengan harapan karyawan.

- X1.8= Pemimpin mengedepankan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan.  
X1.9= Pemimpin mampu mencari solusi bila ada kesalahan pada pekerjaan.  
X1.10= Pemimpin bijaksana dalam menyelesaikan permasalahan.  
X1.11= Pemimpin memiliki tata kelola perusahaan yang baik.  
X1.12= Pemimpin bertindak secara efektif dalam pengembangan perusahaan.  
X1.13= Pemimpin memiliki arah yang jelas dalam menjalankan perusahaan.  
X1.14= Pemimpin mengakui kontribusi yang dilakukan karyawan.  
X1.15= Pemimpin mengapresiasi segala tindakan karyawan yang baik.  
X1.16= Pemimpin memiliki visi yang dapat menginspirasi tindakan karyawan.  
X1.17= Pemimpin membantu karyawan mempersiapkan jenjang karir di masa depan.  
X1.18= Pemimpin mampu melayani karyawan dengan baik.  
X1.19= Pemimpin meluangkan waktu untuk melatih keterampilan keterampilan karyawan.

Pada tabel 4.6 diketahui bahwa dari 63 orang responden, untuk item X1.1 terdapat 45 responden atau 71,43% yang menyatakan sangat setuju mengenai pemimpin yang mengedepankan kepentingan karyawan, sebanyak 17 responden atau 26,98% menyatakan setuju dan 1 responden atau 1,59% menjawab ragu-ragu, sisanya tidak ada responden atau 0% yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.1 sebesar 4,70 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.2 terdapat 40 responden atau 63,49% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang melayani kebutuhan karyawan, sebanyak 23 responden atau 36,51% menjawab setuju, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju pada pernyataan item X1.2. Rata-rata dari item X1.2 sebesar 4,63 artinya mayoritas jawaban dari responden adalah sangat baik.

Untuk item X1.3 terdapat 28 responden atau 44,44% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang memiliki kematangan emosi dalam bertindak, sebanyak 34 responden atau 53,97% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden



atau 1,59% menjawab ragu-ragu item pernyataan tersebut, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.3 sebesar 4,63 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.4 terdapat 37 responden atau 58,73% menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang membantu karyawan memperbaiki kesalahan pekerjaan, sebanyak 25 responden atau 39,68% menyatakan setuju, dan 1 responden atau 1,59% menjawab ragu-ragu, sisa nya tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan item tersebut. Rata-rata item X1.4 adalah sebesar 4,57 artinya mayoritas jawaban responden sangat baik.

Untuk item X1.5 terdapat 33 responden atau 52,38% yang menyatakan sangat setuju mengenai pemimpin yang memiliki empati terhadap keluhan karyawan, sebanyak 30 responden atau 47,62% menyatakan setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan pernyataan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.5 sebesar 4,52 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.6 terdapat 44 responden atau 69,84% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal, sebanyak 19 responden atau 30,16% menjawab setuju, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju pada pernyataan item X1.6. Rata-rata dari item X1.6 sebesar 4,70 artinya mayoritas jawaban dari responden adalah sangat baik.

Untuk item X1.7 terdapat 37 responden atau 58,73% yang menyatakan sangat setuju mengenai pemimpin yang membuat kebijakan sesuai dengan harapan

karyawan, sebanyak 26 responden atau 41,27% menyatakan setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan pernyataan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.7 sebesar 4,59 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.8 terdapat 36 responden atau 57,14% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang mengedepankan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, sebanyak 27 responden atau 42,86% menjawab setuju, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju pada pernyataan item X1.8. Rata-rata dari item X1.8 sebesar 4,57 artinya mayoritas jawaban dari responden adalah sangat.

Untuk item X1.9 terdapat 39 responden atau 61,90% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang mampu mencari solusi bila ada kesalahan pada pekerjaan, sebanyak 23 responden atau 36,51% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden atau 1,59% menjawab ragu-ragu item pernyataan tersebut, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.9 sebesar 4,60 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.10 terdapat 34 responden atau 53,97% menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang bijaksana dalam menyelesaikan permasalahan, sebanyak 28 responden atau 44,44% menyatakan setuju, dan 1 responden atau 1,59% menjawab ragu-ragu, sisa nya tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan item tersebut. Rata-rata item X1.10 adalah sebesar 4,52 artinya mayoritas jawaban responden sangat tidak baik.

Untuk item X1.11 terdapat 40 responden atau 63,49% yang menyatakan sangat setuju mengenai pemimpin yang memiliki tata kelola perusahaan yang baik, sebanyak 23 responden atau 36,51% menyatakan setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan pernyataan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.11 sebesar 4,63 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.12 terdapat 41 responden atau 65,08% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang bertindak secara efektif dalam pengembangan perusahaan, sebanyak 22 responden atau 34,92% menjawab setuju, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju pada pernyataan item X1.12. Rata-rata dari item X1.12 sebesar 4,65 artinya mayoritas jawaban dari responden adalah sangat baik.

Untuk item X1.13 terdapat 41 responden atau 65,08% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang memiliki arah yang jelas dalam menjalankan perusahaan, sebanyak 20 responden atau 31,75% menyatakan setuju, sebanyak 2 responden atau 3,17% menjawab ragu-ragu item pernyataan tersebut, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.13 sebesar 4,62 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.14 terdapat 40 responden atau 63,49% menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang mengakui kontribusi yang dilakukan karyawan, sebanyak 22 responden atau 34,92% menyatakan setuju, dan 1 responden atau 1,59% menjawab ragu-ragu, sisanya tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan item tersebut.

Rata-rata item X1.14 adalah sebesar 4,62 artinya mayoritas jawaban responden sangat baik.

Untuk item X1.15 terdapat 42 responden atau 66,67% yang menyatakan sangat setuju mengenai pemimpin yang mengapresiasi segala tindakan karyawan yang baik, sebanyak 21 responden atau 33,33% menyatakan setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan pernyataan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.15 sebesar 4,67 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.16 terdapat 43 responden atau 68,25% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang memiliki visi yang dapat menginspirasi tindakan karyawan, sebanyak 20 responden atau 31,75% menjawab setuju, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab pilihan ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju pada pernyataan item X1.16. Rata-rata dari item X1.16 sebesar 4,68 artinya mayoritas jawaban dari responden adalah sangat baik.

Untuk item X1.17 terdapat 33 responden atau 52,38% yang menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang membantu karyawan mempersiapkan jenjang karir di masa depan, sebanyak 29 responden atau 46,03% menyatakan setuju, sebanyak 1 responden atau 1,59% menjawab ragu-ragu item pernyataan tersebut, dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata dari item X1.17 sebesar 4,51 artinya mayoritas jawaban responden adalah sangat baik. Untuk item X1.18 terdapat 44 responden atau 69,84% menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang mampu melayani karyawan dengan baik, sebanyak 18 responden atau 28,57% menyatakan setuju,



dan 1 responden atau 1,59% menjawab ragu-ragu, sisa nya tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan item tersebut. Rata-rata item X1.18 adalah sebesar 4,68 artinya mayoritas jawaban responden sangat baik. Untuk item X1.19 terdapat 38 responden atau 60,32% menyatakan sangat setuju dengan pemimpin yang meluangkan waktu untuk melatih keterampilan karyawan, sebanyak 23 responden atau 36,51% menyatakan setuju, dan 2 responden atau 3,17% menjawab ragu-ragu, sisa nya tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju pada pernyataan item tersebut. Rata-rata item X1.19 adalah sebesar 4,57 artinya mayoritas jawaban responden sangat baik. Dari 19 item pernyataan pada variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ) dapat diketahui melalui *grand mean* dengan rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,60 termasuk kategori sangat baik bagi variabel *Servant Leadership* untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan.

#### b. Distribusi Frekuensi dari Variabel *Altruism* ( $X_2$ )

Data yang terkumpul melalui angket mengenai variabel *Altruism* yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan ditampilkan pada Tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Altruism* ( $X_2$ )**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X2.1	0	0,00	0	0,00	15	23,81	41	65,08	7	11,11	100	3,87
X2.2	0	0,00	0	0,00	15	23,81	39	61,90	9	14,29	100	3,90
<b>Grand Mean</b>												<b>3,89</b>

Keterangan : SS: sangat setuju; S: setuju; RR: ragu-ragu; TS: tidak setuju; STS: sangat tidak setuju

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Keterangan item pada Tabel 4.7:

X2.1= Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas.

X2.2= Memberikan dukungan kepada rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

Pada tabel 4.7 terdapat pernyataan item X2.1 mengenai memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 65,08%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 15 responden atau 23,81%, dan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata jawaban pada item X2.1 yaitu sebesar 3,87 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan baik. Untuk item X2.2 mengenai memberikan dukungan kepada rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan, diketahui sebanyak 9 responden atau 14,29% menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 responden atau 61,90% menyatakan setuju, sebanyak 15 responden atau 23,81% menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X2.2 adalah sebesar 3,90 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik. Dari 2 item pernyataan pada variabel *Altruism* ( $X_2$ ) dapat diketahui melalui *grand mean* dengan rata-rata yang dihasilkan sebesar 3,89 termasuk kategori baik bagi variabel *Altruism* untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan.

### c. Distribusi Frekuensi dari Variabel *Conscientiousness* ( $X_3$ )

Data yang terkumpul melalui angket mengenai variabel *Conscientiousness* yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan ditampilkan pada Tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Conscientiousness* ( $X_3$ )**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X3.3	0	0,00	0	0,00	7	11,11	38	60,32	18	28,57	100	4,17
X3.4	0	0,00	1	1,59	4	6,35	40	63,49	18	28,57	100	4,19
X3.5	0	0,00	0	0,00	5	7,94	38	60,32	20	31,75	100	4,24
X3.6	0	0,00	0	0,00	9	14,29	40	63,49	14	22,22	100	4,08
<b>Grand Mean</b>												<b>4,17</b>

Keterangan : SS: sangat setuju; S: setuju; RR: ragu-ragu; TS: tidak setuju; STS: sangat tidak setuju (Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Keterangan item pada Tabel 4.8:

X3.3= Mematuhi kebijakan dalam perusahaan.

X3.4= Taat dalam kehadiran bekerja.

X3.5= Memperbaiki kesalahan dalam bekerja tanpa menunggu ditegur.

X3.6= Tidak terlambat pada saat datang ke kantor.

Pada tabel 4.8 terdapat pernyataan item X3.3 mengenai mematuhi tata tertib dan kebijakan perusahaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 28,57%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 60,32%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 7 responden atau 11,11%, dan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata jawaban pada item X3.3 yaitu sebesar 4,17 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan baik. Untuk item X3.4 mengenai taat dalam kehadiran bekerja, diketahui sebanyak 19 responden atau 28,57% menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 responden atau 63,49% menyatakan setuju, sebanyak 4 responden atau 6,35% menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden atau 1,59% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0%

menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item X3.4 adalah sebesar 4,19 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik.

Untuk pernyataan item X3.5 mengenai memperbaiki kesalahan dalam bekerja tanpa menunggu ditegur, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 31,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 60,32%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 7,94%, dan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata jawaban pada item X3.5 yaitu sebesar 4,24 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan sangat baik.

Untuk item X3.6 mengenai tidak terlambat pada saat datang ke kantor, diketahui sebanyak 14 responden atau 22,22% menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 responden atau 63,49% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 14,29% menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X3.6 adalah sebesar 4,08 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik. Dari 4 item pernyataan pada variabel *Conscientiousness* ( $X_3$ ) dapat diketahui melalui *grand mean* dengan rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,17 termasuk kategori baik bagi variabel *Conscientiousness* untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan.

#### **d. Distribusi Frekuensi dari Variabel *Sportmanship* ( $X_4$ )**

Data yang terkumpul melalui angket mengenai variabel *Sportmanship* yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan ditampilkan pada Tabel 4.9 berikut:



**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Sportmanship* (X<sub>4</sub>)**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X4.7	0	0,00	1	1,59	11	17,46	42	66,67	9	14,29	100	3,94
X4.8	0	0,00	0	0,00	14	22,22	37	58,73	12	19,05	100	3,97
X4.9	0	0,00	2	3,17	13	20,63	42	66,67	6	9,52	100	3,83
<b>Grand Mean</b>												<b>3,91</b>

Keterangan : SS: sangat setuju; S: setuju; RR: ragu-ragu; TS: tidak setuju; STS: sangat tidak setuju  
(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Keterangan item pada Tabel 4.9:

X4.7= Memiliki toleransi terhadap rekan kerja dalam perusahaan.

X4.8= Bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.

X4.9= Tidak mudah mengeluh meskipun bekerja lembur melebihi jam kerja.

Pada tabel 4.9 terdapat pernyataan item X4.7 mengenai memiliki toleransi terhadap rekan kerja dalam perusahaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 14,29%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 66,67%, sebanyak 11 responden atau 17,46% yang menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 1,59% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata jawaban pada item X4.7 yaitu sebesar 3,94 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan baik. Untuk item X4.8 mengenai bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir, diketahui sebanyak 12 responden atau 19,05% menyatakan sangat setuju, sebanyak 37 responden atau 58,73% menyatakan setuju, sebanyak 14 responden atau 22,22% menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X4.8 adalah sebesar 3,97 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik.

Untuk item X4.9 mengenai pernyataan tidak mudah mengeluh meskipun bekerja lembur melebihi jam kerja, diketahui sebanyak 6 responden atau 9,52% menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 responden atau 66,67% menyatakan setuju, sebanyak 13 responden atau 20,63% menyatakan ragu-ragu, sebanyak 2 responden atau 3,17% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item X4.9 adalah sebesar 3,83 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik. Dari 3 item pernyataan pada variabel *Sportmanship* (X<sub>4</sub>) dapat diketahui melalui *grand mean* dengan rata-rata yang dihasilkan sebesar 3,91 termasuk kategori baik bagi variabel *Sportmanship* untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan.

#### e. Distribusi Frekuensi dari Variabel *Courtesy* (X<sub>5</sub>)

Data yang terkumpul melalui angket mengenai variabel *Courtesy* yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan ditampilkan pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Courtesy* (X<sub>5</sub>)**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X5.10	0	0,00	0	0,00	10	15,87	46	73,01	7	11,11	100	3,95
X5.11	0	0,00	0	0,00	8	12,69	39	61,90	16	25,39	100	4,13
X5.12	0	0,00	0	0,00	13	20,63	40	63,49	10	15,87	100	3,95
<b>Grand Mean</b>												<b>4,01</b>

Keterangan : SS: sangat setuju; S: setuju; RR: ragu-ragu; TS: tidak setuju; STS: sangat tidak setuju (Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Keterangan item pada Tabel 4.10:

X5.10= Menghargai sesama rekan kerja.

X5.11= Menjaga hubungan yang baik agar terhindar dari konflik.

X5.12= Bersikap sopan terhadap rekan kerja dalam perusahaan.

Pada tabel 4.10 terdapat pernyataan item X5.10 mengenai menghargai sesama rekan kerja, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 11,11%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 73,01%, sebanyak 10 responden atau 15,87% yang menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban pada item X5.10 yaitu sebesar 3,95 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan baik. Untuk item X5.11 mengenai menjaga hubungan yang baik agar terhindar dari konflik, diketahui sebanyak 16 responden atau 25,39% menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 responden atau 61,90% menyatakan setuju, sebanyak 8 responden atau 12,69% menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X5.11 adalah sebesar 4,13 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik.

Untuk item X5.12 mengenai bersikap sopan terhadap rekan kerja dalam perusahaan, diketahui sebanyak 10 responden atau 15,87% menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 responden atau 63,49% menyatakan setuju, sebanyak 13 responden atau 20,63% menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X5.12 adalah sebesar 3,95 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik. Dari 3 item pernyataan pada variabel *Courtesy* ( $X_5$ ) dapat diketahui melalui *grand mean* dengan rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,01 termasuk kategori baik bagi variabel *Courtesy* untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan.

**f. Distribusi Frekuensi dari Variabel *Civic Virtue* ( $X_6$ )**

Data yang terkumpul melalui angket mengenai variabel *Civic Virtue* yang akan mempengaruhi Kinerja Karyawan ditampilkan pada Tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Civic Virtue* ( $X_6$ )**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X6.13	0	0,00	1	1,59	10	15,87	39	61,90	13	20,63	100	4,02
X6.14	0	0,00	0	0,00	10	15,87	38	60,31	15	23,80	100	4,08
X6.15	0	0,00	0	0,00	9	14,28	41	65,07	13	20,63	100	4,06
<b>Grand Mean</b>												<b>4,05</b>

Keterangan : SS: sangat setuju; S: setuju; RR: ragu-ragu; TS: tidak setuju; STS: sangat tidak setuju  
(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Keterangan item pada Tabel 4.11:

X6.13= Peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

X6.14= Mengikuti perkembangan dalam perusahaan.

X6.15= Mengikuti pelatihan yang diadakan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan.

Pada tabel 4.11 terdapat pernyataan item X6.13 mengenai peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 20,63%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 61,90%, sebanyak 10 responden atau 15,87% yang menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden atau 1,59% menyatakan tidak setuju dan 0 responden atau 0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban pada item X6.13 yaitu sebesar 4,02 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan baik. Untuk item X6.14 mengenai mengikuti perkembangan dalam perusahaan, diketahui sebanyak 15 responden atau 23,80% menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden atau 60,31% menyatakan setuju, sebanyak 10 responden atau 15,87% menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden atau 0%



menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X6.14 adalah sebesar 4,08 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik.

Untuk item X6.15 mengenai mengikuti pelatihan yang diadakan agar dapat dapat meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan, diketahui sebanyak 13 responden atau 20,63% menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 responden atau 65,07% menyatakan setuju, sebanyak 9 responden atau 14,28% menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden atau 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X6.15 adalah sebesar 4,06 artinya tanggapan dari responden dikatakan baik. Dari 3 item pernyataan pada variabel *Civic Virtue* ( $X_6$ ) dapat diketahui melalui *grand mean* dengan rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,05 termasuk kategori baik bagi variabel *Civic Virtue* untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan.

**g. Distribusi Frekuensi dari Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Data yang terkumpul melalui angket mengenai variabel Kinerja Karyawan yang akan dipengaruhi *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) ditampilkan pada Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah	Rata-rata item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	%	
Y.16	0	0,00	0	0,00	0	0,00	20	31,74	43	68,25	100	4,68
Y.17	0	0,00	0	0,00	0	0,00	19	30,15	44	69,84	100	4,70
Y.18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	23	36,50	40	63,49	100	4,63
Y.19	0	0,00	0	0,00	0	0,00	18	28,57	45	71,42	100	4,71
Y.20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	26,98	46	73,01	100	4,73
Y.21	0	0,00	0	0,00	0	0,00	19	30,15	44	69,84	100	4,70
Y.22	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	26,98	46	73,01	100	4,73
<b>Grand Mean</b>												<b>4,70</b>

Keterangan : SS: sangat setuju; S: setuju; RR: ragu-ragu; TS: tidak setuju; STS: sangat tidak setuju  
(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Keterangan item pada Tabel 4.12:

Y.16= Mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Y.17= Hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan.

Y.18= Teliti dalam melakukan pekerjaan.

Y.19= Cepat tanggap terhadap pekerjaan yang baru diberikan.

Y.20= Mampu mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Y.21= Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target standar yang ditentukan.

Y.22= Tepat waktu dalam bekerja.

Pada tabel 4.12 terdapat pernyataan item Y.16 mengenai mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 43 responden atau 68,25%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 31,74%, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban pada item Y.16 yaitu sebesar 4,68 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan sangat baik. Untuk item Y.17 mengenai hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan, diketahui sebanyak 44 responden atau 69,84%

menyatakan sangat setuju, sebanyak 19 responden atau 30,15% menyatakan setuju, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y.17 adalah sebesar 4,70 artinya tanggapan dari responden dikatakan sangat baik.

Untuk pernyataan item Y.18 mengenai Teliti dalam melakukan pekerjaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 40 responden atau 63,49%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 36,50%, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban pada item Y.18 yaitu sebesar 4,63 artinya mayoritas tanggapan responden dikatakan sangat baik.

Untuk item Y.19 mengenai cepat tanggap terhadap pekerjaan yang baru diberikan, diketahui sebanyak 45 responden atau 71,42% menyatakan sangat setuju, sebanyak 18 responden atau 28,57% menyatakan setuju, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y.19 adalah sebesar 4,71 artinya tanggapan dari responden dikatakan sangat baik. Untuk item Y.20 mengenai Mampu mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, diketahui sebanyak 46 responden atau 73,01% menyatakan sangat setuju, sebanyak 17 responden atau 26,98% menyatakan setuju, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y.20 adalah sebesar 4,73 artinya tanggapan dari responden dikatakan sangat baik.

Untuk item Y.21 mengenai mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target standar yang ditentukan, diketahui sebanyak 44 responden atau 69,84%

menyatakan sangat setuju, sebanyak 19 responden atau 30,15% menyatakan setuju, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y.21 adalah sebesar 4,70 artinya tanggapan dari responden dikatakan sangat baik. Untuk item Y.22 mengenai tepat waktu dalam bekerja, diketahui sebanyak 46 responden atau 73,01% menyatakan sangat setuju, sebanyak 17 responden atau 26,98% menyatakan setuju, dan 0 responden atau 0% yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item Y.22 adalah sebesar 4,73 artinya tanggapan dari responden dikatakan sangat baik. Tujuh item pernyataan dalam variabel Y menunjukkan bahwa *grand mean* dari variabel kinerja karyawan sangat baik yaitu pada angka 4,70.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas**

Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
0,059	0,200

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.13 didapat bahwa nilai *Asymp.sig* yang diperoleh di atas  $\alpha = 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa residual menyebar normal yaitu asumsi normalitas terpenuhi.



### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna, dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Pada pengujian asumsi multikolinieritas didapat nilai dari *Variable Inflation Factor* (VIF) dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14 Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas**

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0,557	1,794
X2	0,509	1,967
X3	0,419	2,386
X4	0,399	2,507
X5	0,649	1,540
X6	0,540	1,851

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan pada tabel 4.14 didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai VIF dengan angka  $< 10$ . Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas, dengan demikian uji asumsi tanpa terjadi multikolinearitas dapat terpenuhi.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi perbedaan nilai simpangan residual akibat besar atau kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Pada pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Uji Glesjer Heterokedastisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.484	1.077		1.378	.174
Servant Leadership	-.011	.016	-.122	-.695	.490
Altruism	-.013	.069	-.035	-.188	.852
Conscientiousness	-.003	.043	-.012	-.061	.952
Sportmanship	-.018	.051	-.073	-.348	.729
Courtesy	-.006	.048	-.020	-.120	.905
Civic Virtue	.034	.046	.132	.740	.462

a. Dependent Variable: RES2

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Dari tabel 4.15 diatas, diketahui masing-masing nilai signifikan variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ) sebesar 0,490, variabel *Altruism* ( $X_2$ ) sebesar 0,852, variabel *Conscientiousness* ( $X_3$ ) sebesar 0,952, variabel *Sportmanship* ( $X_4$ ) sebesar 0,729, variabel *Courtesy* ( $X_5$ ) sebesar 0,905, dan variabel *Civic Virtue* ( $X_6$ ) sebesar 0,462. Karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Analisis Inferensial

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis terhadap regresi berganda pada penelitian ini menggunakan enam variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y). Analisis dilakukan dengan bantuan software SPSS 16.0 *for windows*. Hasil analisis berganda terdapat pada Tabel 4.16 berikut:

**Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.496	1.858		5.648	.000
	Servant Leadership	.058	.027	.128	2.116	.039
	Altruism	.439	.119	.234	3.688	.001
	Conscientiousness	.299	.074	.281	4.023	.000
	Sportmanship	.263	.088	.213	2.979	.004
	Courtesy	.294	.084	.197	3.520	.001
	Civic Virtue	.189	.080	.146	2.375	.021

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber : Data Primer diolah, 2018)

Dari Tabel 4.16 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

$$Y = 10,496 + 0,058 X_1 + 0,439 X_2 + 0,299 X_3 + 0,263 X_4 + 0,294 X_5 + 0,189 X_6$$

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada tabel 4.16 diatas didapatkan penjelasan sebagai berikut:

- Koefisien regresi variabel *Servant Leadership* sebesar 0,058 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1 satuan *Servant Leadership* maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,058 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan.
- Koefisien regresi variabel *Altruism* sebesar 0,439 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa *Altruism* terhadap Kinerja Karyawan

memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1 satuan *Altruism* maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,439 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan.

- c) Koefisien regresi variabel *Conscientiousness* sebesar 0,299 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa *Conscientiousness* terhadap Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1 satuan *Conscientiousness* maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,299 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan.
- d) Koefisien regresi variabel *Sportmanship* sebesar 0,263 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa *Sportmanship* terhadap Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1 satuan *Sportmanship* maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,263 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan.
- e) Koefisien regresi variabel *Courtesy* sebesar 0,294 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa *Courtesy* terhadap Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1 satuan *Courtesy* maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,294 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan.
- f) Koefisien regresi variabel *Civic Virtue* sebesar 0,189 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa *Civic Virtue* terhadap Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang searah. Artinya, apabila setiap penambahan 1



satuan *Civic Virtue* maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,189 dengan asumsi pengaruh variabel lain dianggap konstan.

#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan antara variabel bebas yaitu *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil perhitungan koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.17 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.941 <sup>a</sup>	.886	.873	.67381

a. Predictors: (Constant), CIVIC VIRTUE, SERVANT LEADERSHIP, COURTESY, ALTRUISM, CONSCIENTIOUSNESS, SPORTMANSHIP

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) atau  $R^2_{Adjusted}$  digunakan untuk pengujian kelayakan model yang didapatkan dari hasil analisis regresi berganda. Dikarenakan regresi yang digunakan adalah regresi berganda maka digunakan nilai  $R^2_{Adjusted}$  dengan nilai sebesar 0,873 yang menunjukkan proporsi pengaruh faktor *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, 87,3% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh faktor *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ),

*Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) sedangkan sisanya 12,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada di dalam model regresi berganda.

## 5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan hasil yang penting dalam penelitian ini, setelah mengolah data, hasil dari penelitian akan diuji apakah sesuai atau tidak dengan hipotesis penelitian.

### a. Uji F

Pengujian pertama yaitu untuk mengetahui pengaruh signifikan secara bersama-sama dari variabel-variabel bebas yaitu *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama atas suatu variabel terikat digunakan uji F. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dengan menggunakan SPSS 16.0 *for windows* disajikan pada Tabel 4.18 di bawah ini:

**Tabel 4.18 Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	196.797	6	32.800	72.243	.000 <sup>a</sup>
	Residual	25.425	56	.454		
	Total	222.222	62			

a. Predictors: (Constant), Servant Leadership, Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.18 nilai  $F_{hitung}$  sebesar 72,243.  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ; df regresi = 6; df residu = 56) adalah sebesar 2,27. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $72,243 > 2,27$  atau nilai sig F ( $0,000$ )  $< \alpha = 0,05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara simultan oleh variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ).

#### **b. Uji t**

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan, jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut:

**Tabel 4.19 Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.496	1.858		5.648	.000
	Servant Leadership	.058	.027	.128	2.116	.039
	Altruism	.439	.119	.234	3.688	.001
	Conscientiousness	.299	.074	.281	4.023	.000
	Sportmanship	.263	.088	.213	2.979	.004
	Courtesy	.294	.084	.197	3.520	.001
	Civic Virtue	.189	.080	.146	2.375	.021

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Data Primer diolah, 2018)

Berdasarkan tabel 4.19 diperoleh hasil sebagai berikut:

- Berdasarkan uji t antara  $X_1$  (*Servant Leadership*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan  $t_{hitung} = 2,116$  dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,116 > 2,003$  atau nilai sig t ( $0,039$ )  $< \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_1$  (*Servant Leadership*) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Servant Leadership*.
- Berdasarkan uji t antara  $X_2$  (*Altruism*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan  $t_{hitung} = 3,688$  dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,688 > 2,003$  atau nilai sig t ( $0,001$ )  $< \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_2$  (*Altruism*) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini



berarti  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Altruism*.

- c) Berdasarkan uji t antara  $X_3$  (*Conscientiousness*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan  $t_{hitung} = 4,023$  dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,023 > 2,003$  atau nilai sig t  $(0,000) < \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_3$  (*Conscientiousness*) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Conscientiousness*.
- d) Berdasarkan uji t antara  $X_4$  (*Sportmanship*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan  $t_{hitung} = 2,979$  dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,979 > 2,003$  atau nilai sig t  $(0,004) < \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_4$  (*Sportmanship*) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Sportmanship*.
- e) Berdasarkan uji t antara  $X_5$  (*Courtesy*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan  $t_{hitung} = 3,520$ . dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,520 > 2,003$  atau nilai sig t  $(0,001) < \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_5$  (*Courtesy*) terhadap Y (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Courtesy*.
- f) Berdasarkan uji t antara  $X_6$  (*Civic Virtue*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan  $t_{hitung} = 2,375$  dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$

yaitu  $2,375 > 2,003$  atau nilai  $\text{sig } t (0,021) < \alpha = 0,05$  maka pengaruh  $X_6$  (*Civic Virtue*) terhadap  $Y$  (Kinerja Karyawan) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Civic Virtue*.

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 1. Pembahasan Variabel Penelitian

###### a. *Servant Leadership* ( $X_1$ )

Berdasarkan pengujian analisis deskriptif yang telah dilakukan maka telah diketahui bagaimana *Servant Leadership* (kepemimpinan melayani) di AUTO2000 Malang Sutoyo. Disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju mengenai item-item pernyataan pada angket yang berkaitan dengan *Servant Leadership* yaitu Mengedepankan kepentingan karyawan dibanding dirinya, Melayani kebutuhan karyawan, Memiliki kematangan emosi dalam bertindak, Membantu karyawan memperbaiki kesalahan pekerjaan, Memiliki empati terhadap keluhan karyawan, Memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal, Membuat kebijakan sesuai dengan harapan karyawan, Mengedepankan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, Mampu mencari solusi bila ada kesalahan pada pekerjaan, Bijaksana dalam menyelesaikan permasalahan, Memiliki tata kelola perusahaan yang baik, Bertindak secara efektif dalam pengembangan perusahaan, Memiliki arah yang jelas dalam menjalankan perusahaan, Mengakui kontribusi yang dilakukan karyawan,

Mengapresiasi segala tindakan karyawan yang baik, Memiliki visi yang dapat menginspirasi tindakan karyawan, Membantu karyawan mempersiapkan jenjang karir di masa depan, Mampu melayani karyawan dengan baik, dan Meluangkan waktu untuk melatih keterampilan karyawan.

Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *grand mean* sebesar 4,60. *Grand mean* tersebut menunjukkan bahwa *Servant Leadership* di AUTO2000 Malang Sutoyo dikategorikan baik. Pemimpin kepala cabang pada AUTO2000 Malang Sutoyo dinilai memiliki perilaku, etika, prinsip, dan kepedulian yang baik sehingga secara emosional dapat menjadikan para karyawannya merasakan kecocokan dan kenyamanan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan di kantor yang juga akan berdampak pada kinerja karyawan. Tindakan dari pemimpin mengenai *servant leadership* dilihat melalui cara kerja pemimpin sebagai contoh pemimpin yang melayani, kepala cabang AUTO2000 Malang Sutoyo secara personal rutin meluangkan waktu membantu pekerjaan divisi yang kurang maksimal, memberikan bantuan memecahkan masalah (*problem solver*) bersama dengan karyawan jika terdapat karyawan yang mengalami kendala dalam pekerjaannya. Kepala cabang mengedepankan kepentingan dan aspirasi karyawan diatas kepentingan dirinya seperti saat terdapat permasalahan mengenai dokumen surat penjualan kendaraan (SPK) yang bermasalah di bagian divisi atau departemen, karena diperkirakan akan ada komplain yang terjadi maka pemimpin rela

untuk lembur dan *standby* di kantor untuk memonitor proses perbaikan masalah tersebut dan membantu kepala divisi dan karyawannya daripada memilih pulang untuk beristirahat bersama keluarga dirumah. Loyalitas pelayanan kepala cabang dalam memimpin dapat dilihat apabila salah satu kepala divisi atau departemen sedang ditugaskan diluar kota, kepala cabang mampu meng-*handle* pekerjaan bagian kepala divisi atau departemen dari segala divisi atau departemen.

**b. *Altruism* (X<sub>2</sub>)**

Dapat diketahui dari hasil penelitian, *Altruism* terdiri dari 2 item yaitu Memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas dan Memberikan dukungan kepada rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan. Dari hasil penelitian Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo setuju untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas, hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata item yang tinggi yaitu 3,87. Mayoritas karyawan memilih setuju pada pernyataan memberikan dukungan kepada rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan, hal tersebut dibuktikan dengan nilai rata-rata item paling tinggi dari item sebelumnya yakni sebesar 4,90.

Dari kedua item pernyataan pada variabel *Altruism* dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan setuju untuk memberikan dukungan kepada rekan kerjanya sekaligus memberikan bantuan kepada rekan kerja untuk membantu meringankan pekerjaan. Sebagai contoh



tindakan *Altruism* pada karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo adalah ketika terdapat rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam tugas pekerjaan yang berpengaruh pada penyebab produktivitasnya menurun, maka karyawan bertindak untuk memberi dukungan mental sebagai sesama rekan kerja supaya karyawan yang mengalami penurunan produktivitas kerja menjadi termotivasi. Contoh lain apabila terdapat rekan kerja yang kurang bisa untuk *me-manage* pekerjaannya, secara personal karyawan timbul keinginan selalu sedia untuk membantu menyelesaikan pekerjaan karyawan tersebut bersamaan.

**c. *Conscientiousness* (X<sub>3</sub>)**

Dalam variabel *Conscientiousness* terdapat empat item pernyataan yang di uji yaitu Mematuhi kebijakan dalam perusahaan, Taat dalam kehadiran bekerja, Memperbaiki kesalahan dalam bekerja tanpa menunggu ditegur, dan Tidak terlambat pada saat datang ke kantor. Mayoritas karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo memberikan jawaban setuju pada item pernyataan X3.5 yaitu Memperbaiki kesalahan dalam bekerja tanpa menunggu ditegur dengan nilai rata-rata item sebesar 4,24 yang merupakan hal yang biasa dilakukan oleh karyawan karena membutuhkan kesadaran dan disiplin untuk melakukan hal tersebut. Nilai rata-rata item terbesar kedua 4,19 ada pada item X3.4 yaitu taat dalam kehadiran bekerja, hal tersebut memiliki kesamaan terhadap kesadaran dan kedisiplinan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Item X3.3 memiliki nilai rata-rata sebesar 4,17 yaitu mematuhi kebijakan

dalam perusahaan, mayoritas menjawab setuju pada item pernyataan yang tersaji yang berarti karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo memiliki tingkat kepatuhan serta kedisiplinan yang cukup besar saat bekerja. Item X3.6 memiliki nilai rata-rata sebesar 4,08 yaitu tidak terlambat pada saat datang ke kantor, dengan mayoritas karyawan menjawab dengan setuju item pernyataan tersebut maka dapat dikatakan karyawan mampu hadir tepat waktu saat datang ke kantor dan berusaha memberikan kinerja yang baik pada perusahaan.

Tindakan *Conscientiousness* merupakan sebuah kesadaran untuk menjalankan tugasnya secara rajin dan disiplin, seperti contoh yaitu saat karyawan menyadari terdapat kesalahan dalam tugas pekerjaan maka hal tersebut mengharuskan karyawan untuk dapat bertanggung jawab memperbaiki kesalahan tersebut tanpa menunggu ditegur. Perilaku tersebut dapat dilihat dengan sebuah tingkat kerajinan, tingkat kesadaran disiplin setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya tentu hal ini dapat meningkatkan kinerja.

**d. *Sportmanship* (X<sub>4</sub>)**

*Sportmanship* merupakan sikap sportif atau perilaku toleransi dari diri karyawan dalam kondisi apapun, dan karyawan tetap konsisten memberikan yang terbaik walaupun kondisi perusahaan sedang tidak cukup baik. Pada variabel *Sportmanship* terdapat tiga item pernyataan yang diajukan yaitu Memiliki toleransi terhadap rekan kerja dalam perusahaan, Bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang

berhalangan hadir, dan Tidak mudah mengeluh meskipun bekerja lembur melebihi jam kerja. Dari rata-rata item distribusi frekuensi variabel memiliki rata-rata item sebesar 3,97 yang ada pada item pernyataan X4.8 yaitu bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir. Hal tersebut membuktikan bahwa mayoritas karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo memahami dengan baik setiap bagian-bagian pekerjaan diluar porsi tugasnya, sehingga apabila terdapat rekan kerja yang berhalangan hadir karyawan dengan siap mengerjakan sementara tugas pekerjaan rekan nya yang berarti karyawan memiliki perilaku dan tindakan yang positif saat menghadapi masalah. Item pernyataan tertinggi kedua terdapat pada X4.7 yaitu Memiliki toleransi terhadap rekan kerja dalam perusahaan, mayoritas karyawan menjawab dengan setuju item pernyataan tersebut dengan rata-rata nilai sebesar 3,94 menunjukan pemahaman yang tinggi jika karyawan menghadapi perbedaan dengan karyawan lainnya maka karyawan mudah memahami dan mengerti situasi dan kondisi yang kurang baik dan diharapkan dapat mengatasinya.

Item pernyataan tertinggi ketiga berada pada X4.9 sebesar 3,83 yaitu Tidak mudah mengeluh meskipun bekerja lembur melebihi jam kerja, mayoritas karyawan menjawab setuju pada item pernyataan tersebut yang berarti menandakan bahwa karyawan dengan senang hati mengerjakan atau menjalankan tugas yang diberikan tanpa mengeluh mengenai pekerjaan yang dijalannya. Tindakan karyawan yang mengarah pada *Spormanship* ketika terdapat seorang karyawan yang berhalangan hadir,

sehingga menyebabkan pekerjaan tertunda dan bisa menumpuk karena tidak dikerjakan pada hari itu maka timbulah inisiatif loyal karyawan untuk mem-*back up* pekerjaan rekan yang berhalangan hadir agar dapat terselesaikan sesuai target harian. Contoh lainnya adalah karyawan memiliki perilaku tidak mudah mengeluh mengenai tugas lembur yang dilimpahkannya, bukan terkait dengan *reward* yang didapat akan tetapi karyawan menyadari bahwa tugas tersebut merupakan kewajiban yang harus diselesaikannya dan juga bentuk usaha karyawan dalam meningkatkan *skill* dan kualitas.

**e. *Courtesy* (X<sub>5</sub>)**

Perilaku *Courtesy* dapat disimpulkan sebagai keterbukaan karyawan melalui kepedulian terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan. Terdapat tiga item pernyataan yaitu Menghargai sesama rekan kerja, Menjaga hubungan yang baik agar terhindar dari konflik, dan Bersikap sopan terhadap rekan kerja dalam perusahaan. Item X5.10 memiliki nilai rata-rata sebesar 3,95 dengan mayoritas reponden menjawab dengan setuju item pernyataan yang tersaji bahwa menghargai sesama rekan kerja merupakan hal yang penting jika berada dalam perusahaan. Item X5.12 memiliki nilai rata-rata yang sama dengan item X5.10 yaitu bersikap sopan terhadap rekan kerja, nilai rata-rata yang sama kedua item tersebut menunjukkan bahwa karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo memiliki tingkat kepedulian terhadap rekan kerja dalam perusahaan yang

tinggi untuk mendukung terciptanya lingkungan perusahaan yang baik dan nyaman.

Nilai dari rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,14 terdapat pada item X5.11 yaitu menjaga hubungan yang baik agar terhindar dari konflik dan mayoritas karyawan menjawab dengan setuju pernyataan tersebut, yang berarti karyawan memahami bahwa menjaga hubungan dengan rekan kerja agar tetap baik merupakan hal yang sangat penting guna terciptanya keharmonisan dan kenyamanan saat bekerja. Tindakan menjaga hubungan baik antar rekan kerja dalam kantor yaitu dengan rutin mengadakan acara kegiatan bersama seperti makan bersama, mengadakan *event* hiburan tiap beberapa bulan dikantor, dan berkomunikasi yang baik merupakan kunci dalam menjaga hubungan agar terhindar dari konflik personal.

**f. Civic Virtue (X<sub>6</sub>)**

Variabel *Civic Virtue* diteliti dalam tiga item pernyataan, yaitu Peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan, Mengikuti perkembangan dalam perusahaan, dan Mengikuti pelatihan yang diadakan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan. Ketiga item pernyataan ini menunjukkan mayoritas karyawan setuju dengan nilai rata-rata 4,02 s/d 4,08 yang jika dilihat dari *grand mean* nya yaitu 4,05 menunjukkan jawaban positif. Dari ketiga item pernyataan ini terdapat item pernyataan yang paling tinggi yaitu X6.14 sebesar 4,08 dengan item pernyataan mengenai mengikuti perkembangan dalam perusahaan. Hal



tersebut dapat diartikan bahwa mengikuti perkembangan dalam perusahaan menjadi kewajiban bagi seluruh karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo agar dapat berkembang dan berjalan sesuai visi misi dan tujuan perusahaan.

Dari ketiga pernyataan item *Civic Virtue*, karyawan selalu mengikuti perkembangan dalam perusahaan yang menumbuhkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup perusahaan meliputi perkembangan kebijakan, dan perkembangan pelayanan. Hal tersebut dikarenakan karyawan diikutkan pelatihan yang diadakan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan.

**g. Kinerja Karyawan (Y)**

Secara keseluruhan nilai *grand mean* pada variabel kinerja karyawan menunjukkan angka sebesar 4,70 merupakan nilai yang sangat tinggi. Nilai tersebut menggambarkan mayoritas karyawan menjawab dengan sangat setuju ke tujuh item pernyataan yang tersaji dalam angket. Dari tujuh item pernyataan yang diberikan, dapat diketahui bahwa item Y.20 dan Y.22 yang paling banyak mendapatkan jawaban sangat setuju dari karyawan mengenai Mampu mengelola waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan Tepat waktu dalam bekerja dengan nilai rata-rata yang sama yaitu sebesar 4,73. Hal tersebut berarti menunjukkan bahwa karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo sebenarnya dapat *me-manage* waktunya untuk menyelesaikan tugas berbeda yang diberikan dan karyawan mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa

melakukan hal-hal yang dapat mengulur-ngulur waktu untuk mengerjakan pekerjaannya.

Nilai rata-rata item yang berada dibawah 4,73 yaitu berada pada nilai rata-rata 4,63 s/d 4,71 yang terdapat pada item Y.16, Y.17, Y.18, Y.19, dan Y.21. Untuk nilai rata-rata item pernyataan yang terendah terdapat pada item Y.18 yaitu teliti dalam melakukan pekerjaan. Walaupun memiliki nilai rata-rata yang terendah, nilai rata-rata yang dimiliki pada item Y.18 masih diantara interval tertinggi dengan mayoritas jawaban karyawan sangat setuju dengan item pernyataan tersebut. Dalam penelitian ini item pernyataan yang menjadi penguji variabel merupakan yang terdiri dari tiga sub item yang terdiri dari kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat mengenali hal-hal yang menjadi pengukuran kinerja melalui kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Hasil dari pernyataan item variabel Kinerja Karyawan, maka dapat dilihat bahwa karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo memiliki tindakan yang dapat meningkatkan kinerja. Tindakan karyawan tersebut dilakukan dengan cara selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan melalui tugasnya, seperti karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari target yang telah ditentukan yang tentu membutuhkan ketelitian dalam pengerjaan dan penyelesaiannya sehingga hasil dari pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang ditetapkan.

## 2. Pembahasan Pengaruh Antar Variabel Penelitian

### a. Pengaruh *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pada uji F, dapat diketahui bahwa ke enam variabel bebas yaitu *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel terikat Kinerja Karyawan. Hal tersebut terbukti dengan hasil  $F_{hitung}$  sebesar 72,243 lebih besar dari  $F_{tabel}$  2,27 yang menandakan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tatilu *et al* (2014) menyebutkan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena peran pemimpin dalam membantu karyawan menemukan makna hidup dalam bekerja. *Altruism* pun memberikan dampak pada kinerja karyawan dengan fokus pada perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi rekan yang lain.

Begitu juga dengan variabel *Conscientiousness* yang merupakan perilaku dengan tingkat kesadaran yang cukup tinggi mengenai kehadiran di tempat kerja, hal tersebut serupa dengan keadaan pada lokasi penelitian yaitu AUTO2000 Malang Sutoyo bahwa karyawan disana turut memiliki kesadaran yang baik dalam bekerja. Didukung dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Nufus (2011) bahwa *Conscientiousness* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Seseorang yang mempunyai *Sportmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Perilaku *Courtesy* pada karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo yakni menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal, karyawan yang memiliki perilaku *Courtesy* ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

*Civic Virtue* karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo akan mengalami peningkatan akibat meningkatnya kinerja karyawan, atau dengan kata lain semakin tinggi *Civic Virtue* maka kinerja karyawan semakin tinggi. Hasil perhitungan uji koefisien determinasi mendapatkan hasil sebesar 0,873 yang menunjukkan bahwa 87,3% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) sedangkan sisanya 12,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

#### **b. Pengaruh *Servant Leadership* secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji regresi linear berganda menerangkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut didukung oleh hasil penelitian *Servant Leadership* pada

AUTO2000 Malang Sutoyo dalam Kinerja Karyawan mempunyai nilai koefisien uji t sebesar 2.116 menunjukan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sehingga setiap peningkatan pelayanan dari pemimpin akan menyebabkan peningkatan kinerja dari karyawan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa *Servant Leadership* memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo, hal tersebut sesuai dengan pendapat Spears dan Lawrence dalam Lantu (2007:34) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Diartikan bahwa *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan kepada pihak lain baik kepada karyawan yang timbul dari motivasi untuk membantu orang lain.

Pelaksanaan *Servant Leadership* pada AUTO2000 Malang Sutoyo diketahui bentuk pelayanan yang dilakukan oleh pemimpin (Kepala Cabang) ditempat, yaitu kepala cabang mendengarkan pendapat dari karyawan dengan cara menampung dan memperhatikan aspirasi yang disampaikan oleh karyawan dan kemudian kepala cabang melakukan peninjauan terkait aspirasi yang disampaikan oleh karyawan. Kepala cabang pun bersikap bijaksana dalam mengambil keputusan, hal tersebut kepala cabang lakukan dengan cara mengadakan pertemuan dengan perwakilan tiap divisi dan karyawan-karyawan yang kemudian diajak



untuk mendiskusikan permasalahan secara bersama dan setelahnya kepala cabang menentukan keputusan yang tepat dan efektif untuk diambil. Pelaksanaan *Servant Leadership* juga diketahui dengan kepala cabang yang memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal, tindakan memotivasi tersebut kepala cabang lakukan dengan cara menciptakan suasana lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan, kepala cabang sering melakukan pemantauan saat karyawan bekerja karena kehadiran kepala cabang akan menimbulkan semangat kerja dari karyawan, kemudian kepala cabang tidak segan-segan untuk membantu karyawan yang mengalami kesulitan yang benar-benar tidak bisa diatasi secara personal.

#### c. Pengaruh *Altruism* secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari perhitungan uji t dengan tingkat signifikan sebesar 0,05 perhitungan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  menghasilkan  $3,688 > 2,003$  atau nilai sig  $t$   $0,001 < 0,05$ . Hal tersebut berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Maka hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh secara signifikan oleh perilaku *Altruism* terhadap kinerja karyawan. *Altruism* merupakan perilaku membantu yang dimiliki oleh karyawan untuk membantu rekan kerja dalam meningkatkan hasil kerja yang berpengaruh pada kinerja. Hasil ini berbanding lurus dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga terjadi pada karyawan AUTO2000

Malang Sutoyo yang menunjukkan adanya perilaku *Altruism* yang memberikan partisipasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pelaksanaan *Altruism* pada AUTO2000 Malang Sutoyo diketahui bahwa karyawan menjalankan sikap saling bantu-membantu terhadap rekan karyawan lain disetiap harinya, karyawan melakukan hal tersebut dengan cara memberikan bantuan secara tindakan serta dukungan untuk rekan karyawan yang membutuhkan bantuan dan dukungan terkait seputar pekerjaan. Bantuan serta dukungan yang diberikan oleh karyawan terhadap rekannya yaitu dengan mendorong rekan karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Karyawan ikut membantu secara personal mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh rekannya sehingga dapat terus berkeinginan belajar dan tumbuh berkembang.

#### **d. Pengaruh *Conscientiousness* secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji t antara *Conscientiousness* ( $X_3$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 4,023 dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Dari hasil tersebut menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,023 > 2,003$  atau  $sig < 0,000 < 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak maka *Conscientiousness* mempengaruhi kinerja karyawan. *Conscientiousness* menurut Organ dalam Kusdi (2011:111) merupakan kesadaran untuk menjalankan tugas melebihi peran yang diberikan. Perilaku tersebut dapat memperlihatkan dengan sebuah tingkat kesadaran, dengan tingkat kesadaran tinggi yang

dimiliki karyawan dalam menjalankan tugasnya tentu akan mempengaruhi juga meningkatkan kinerja.

Perilaku *Conscientiousness* pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nufus (2011) bahwa semakin tinggi tingkat *Conscientiousness* pada karyawan maka akan memberikan sumbangan yang efektif terhadap kinerja. Perilaku *Conscientiousness* yang ada pada AUTO2000 Malang Sutoyo juga mendukung kinerja karyawan disana. Pelaksanaan *Conscientiousness* pada AUTO2000 Malang Sutoyo dilakukan karyawan apabila menghadapi suatu permasalahan pekerjaan, maka karyawan tersebut bertindak dengan cara selalu menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan secara profesional. Karyawan yang mampu mengatasi permasalahannya sendiri dikatakan dapat bertanggung jawab menyelesaikan atas apa yang dihadapinya.

**e. Pengaruh *Sportmanship* secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji  $t$  antara *Sportmanship* dengan kinerja karyawan menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,979 dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,979 > 2,003$  atau  $sig\ t$  sebesar  $0,004 < 0,05$ . Maka dapat dikatakan pengaruh *Sportmanship* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini menunjukkan  $H_0$  ditolak sehingga disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel *Sportmanship*.

Hasil uji t ini menunjukkan bahwa *Sportmanship* merupakan perilaku toleransi dan sportif dengan tidak menunjukkan perilaku yang mudah mengeluh mengenai pekerjaan maupun kebijakan perusahaan. Perilaku *Sportmanship* ini memberikan suasana yang mendukung karyawan untuk bersikap positif terhadap karyawan maupun perusahaan sesuai dengan peraturan perusahaan yang ada. Secara parsial hasil penelitian *Sportmanship* terhadap kinerja karyawan ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Nufus (2011) bahwa perilaku *Sportmanship* juga memiliki pengaruh positif dan mendukung kinerja karyawan, artinya *Sportmanship* yang ada pada karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo membantu peningkatan Kinerja Karyawan.

Pelaksanaan *Sportmanship* pada AUTO2000 Malang Sutoyo, diketahui bahwa karyawan disana memiliki rasa kepedulian yang sangat baik. Hal tersebut ditunjukkan karyawan saat sedang berada di kantor dengan mengikuti aturan jam kerja kantor, mempunyai sikap toleransi yang baik terhadap rekan kerja maupun perusahaan, dan peduli terhadap pekerjaan rekan kerja yang pengerjaannya tertunda sebab rekannya tidak hadir dan kemudian digantikan olehnya untuk menutupi kekosongan tugas pekerjaan.

#### **f. Pengaruh *Courtesy* secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji t antara variabel *Courtesy* dengan kinerja karyawan menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,520 dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Dapat dilihat bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,520 > 2,003$  atau  $sig\ t$  sebesar  $0,001 <$

0,05. Maka dapat dikatakan pengaruh *Courtesy* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini menunjukkan  $H_0$  ditolak sehingga disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel *Courtesy*. *Courtesy* merupakan perilaku menjaga hubungan baik terhadap karyawan maupun perusahaan agar terhindar dari masalah interpersonal. Hasil uji t menunjukkan bahwa *Courtesy* memberikan dampak yang mendukung bagi kinerja suatu perusahaan, karena dengan menjaga hubungan yang baik dengan antar karyawan ataupun yang terdapat pada lingkungan kerja maka akan terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan yang positif.

Pelaksanaan *Courtesy* pada AUTO2000 Malang Sutoyo terkait pada pernyataan yang terdapat pada item penelitian, maka dapat dikatakan bahwa karyawan saling memberi dan bertukar informasi mengenai pekerjaan kepada rekan kerja lainnya. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga hubungan tiap sesama karyawan dan menghindari munculnya permasalahan baru yang tentu akan berdampak pada hubungan dengan karyawan lainnya.

#### **g. Pengaruh *Civic Virtue* secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji t antara *Civic Virtue* ( $X_6$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,375 dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,003. Dari hasil tersebut menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,375 > 2,003$



atau  $\text{sig } t \ 0,021 < 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak maka kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *Civic Virtue*. Dapat disimpulkan perilaku *Civic Virtue* merupakan rasa tanggung jawab yang besar, sehingga apabila nilai *Civic Virtue* karyawan AUTO2000 Malang Sutoyo menunjukkan hasil  $t$  hitung yang baik maka akan mendukung kinerja karyawan melalui rasa tanggung jawab yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Pelaksanaan *Civic Virtue* pada AUTO2000 Malang Sutoyo, dilihat pada perilaku karyawan yang selalu berpartisipasi terhadap perkembangan yang terjadi di kantor. Perilaku partisipasi tersebut ditunjukkan dengan cara karyawan selalu ikut berkontribusi dalam kegiatan yang diadakan di kantor untuk terus meningkatkan kualitas keterampilan. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Conscientiousness* ( $X_3$ ) memiliki keterkaitan yang paling besar, karena hasil dari Uji  $t$  menunjukkan pengaruh yang paling tinggi dari variabel bebas lainnya. Dengan kata lain variabel *Conscientiousness* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan dengan berusaha untuk selalu melebihi yang diharapkan oleh perusahaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah dibahas pada bab 4, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil mengenai pengaruh secara bersama-sama (simultan) dalam analisis regresi linear berganda pada setiap variabel bebas menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ), *Altruism* ( $X_2$ ), *Conscientiousness* ( $X_3$ ), *Sportmanship* ( $X_4$ ), *Courtesy* ( $X_5$ ), dan *Civic Virtue* ( $X_6$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 72,243. Dapat disimpulkan hipotesis yang di uji secara simultan menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama dari ke enam variabel bebas terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).
2. Hasil penelitian variabel *Servant Leadership* ( $X_1$ ) menunjukkan hasil berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) AUTO2000 Malang Sutoyo. Item yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam variabel ini adalah pemimpin mengedepankan kepentingan karyawan dibanding dirinya dan pemimpin memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Hal tersebut menunjukkan pemimpin (Kepala Cabang) AUTO2000 Malang Sutoyo memiliki perilaku, etika, dan kepedulian baik yang mengarah pada ciri *Servant Leadership*.

3. Hasil penelitian variabel *Altruism* ( $X_2$ ) menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) AUTO2000 Malang Sutoyo. Dalam pengujian variabel ini, terdapat item yang memiliki pengaruh paling tinggi yaitu memberikan dukungan kepada rekan kerja yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan saling membantu dan mendukung pekerjaan rekan kerja lainnya dalam menjalankan pekerjaan di kantor.
4. Hasil penelitian variabel *Conscientiousness* ( $X_3$ ) menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) AUTO2000 Malang Sutoyo. Dalam pengujian variabel ini, terdapat item yang memiliki pengaruh paling tinggi yaitu memperbaiki kesalahan dalam bekerja tanpa menunggu ditegur. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kesadaran diri sendiri yang baik untuk memperbaiki kesalahan dalam tugasnya.
5. Hasil penelitian variabel *Sportmanship* ( $X_4$ ) menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) AUTO2000 Malang Sutoyo. Dalam pengujian variabel ini, terdapat item yang memiliki pengaruh paling tinggi yaitu bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki perilaku positif dalam menggantikan peran dan tugas rekan kerja yang tidak dapat hadir agar pekerjaan tidak menumpuk.
6. Hasil penelitian variabel *Courtesy* ( $X_5$ ) menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) AUTO2000 Malang Sutoyo.

Dalam pengujian variabel ini, terdapat item yang memiliki pengaruh paling tinggi yaitu menjaga hubungan yang baik agar terhindar dari konflik. Hal tersebut menunjukkan bahwa menjaga hubungan pertemanan antar rekan kerja dalam kantor dapat meningkatkan rasa kenyamanan dalam bekerja yang juga dapat mempengaruhi dalam menghasilkan kinerja.

7. Hasil penelitian variabel *Civic Virtue* ( $X_6$ ) menunjukkan hasil yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) AUTO2000 Malang Sutoyo. Dalam pengujian variabel ini, terdapat item yang memiliki pengaruh paling tinggi yaitu mengikuti perkembangan dalam perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mempunyai perhatian yang lebih terhadap kelangsungan perkembangan perusahaan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang dapat diberikan adalah:

1. AUTO2000 Malang Sutoyo merupakan perusahaan yang cukup berkembang dalam segi produk, namun dengan adanya perkembangan yang ada saat ini pelayanan pun harus diutamakan baik itu dari pemimpin (Kepala Cabang) ataupun staff karyawan. Untuk meningkatkan pelayanan pemimpin perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan *Servant Leadership* dengan membangun komunikasi yang lebih dekat secara personal dengan karyawan. Pemimpin juga sebaiknya melakukan tindakan melatih karyawannya sebagai

calon pemimpin pelayan (*Servant Leadership*) di masa yang akan datang yang dapat diterapkan pada perusahaan. Karyawan perlu memperhatikan waktu saat menyelesaikan pekerjaannya agar tugas pekerjaan dapat terselesaikan secara maksimal. Hal ini diharapkan akan membuat kinerja karyawan dalam perusahaan semakin meningkat dan lebih baik. Karyawan juga diharapkan lebih meningkatkan sikap toleransi dalam menghadapi keadaan perusahaan jika kondisi sedang kurang ideal agar ke lima variabel yang terkandung dalam konsep *Organizational Citizenship Behaviour* diterapkan dengan lebih optimal.

2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali lebih dalam lagi penelitian mengenai *Servant Leadership* dan konsep *Organizational Citizenship Behaviour* yang didalamnya terkandung variabel *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Civic Virtue* dengan mengambil populasi penelitian dengan jumlah yang lebih besar agar menghasilkan penelitian yang lebih baik.
3. Untuk penelitian selanjutnya mengenai *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behaviour*, diharapkan melakukan pengembangan penelitian dengan membandingkan *Servant Leadership* dengan beberapa jenis gaya kepemimpinan sesuai dengan teori yang ada. Selain itu, banyaknya faktor lain juga yang bisa mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* menunjukan peluang kemungkinan dapat ditambahkannya variabel lain dalam penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Augustine, Yvonne dan Robert Kristaung. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Akutansi*. Jakarta: PT. Dian Rakyat.
- Amir, Mohammad Faisal. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Ghufron, M. Nur dan Rini Risnawita. 2016. *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19: Edisi lima*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lantu, Donald., Erich Pesiwarissa dan Agusman Rumahhorbo. 2007. *Servant Leadership*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mangkuprawira, Sjafriz Tb. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian: Cetakan Enam*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Poerwadarminta. 2013. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Poli, W.I.M. 2011. *Kepemimpinan Strategik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makassar.
- Rivai, Veithzal dan Dedi Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal., Bachtiar dan Boy Rafli Amar. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siswoyo, Dwi. 2007. *Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CAPS.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-22. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian, Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudjana. 2005. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Thoifah, I'anutut. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Umar, Husein. 2010. *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Uno, Hamzah. 2009. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Uno, Hamzah dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Zikmund, G. W dan Babin, B. J. 2013. *Menjelajahi Riset Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

#### **Jurnal:**

- Agung, Wahyu Handaru. 2012. Pengaruh kepuasan gaji dan komitmen organisasi terhadap intense turnover pada divisi PT Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 3 No. 1.
- Aji, Muhammad dan Palupiningdyah. 2016. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Analisis*, Vol. 3 September 2016.
- Djati, S. P. 2008. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Persepsi Kualitas Karyawan dan Dampaknya pada Kepercayaan Konsumen Bidang Jasa di Surabaya. *Jurnal Akuntansi And Manajemen*. Universitas Widya Mandala, Vol 5.
- Mira, Wike Santa dan Meily Margaretha. 2012. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour*. *Jurnal Manajemen*. Universitas Kristen Maranatha, Vol. 11 No. 2. Mei 2012.
- Sriwidadi, Teguh dan Oey Charlie. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. *Jurnal Bisnis Review*, Vol. 2 No. 1. Mei 2011.
- Sukmawati dan Armanu Thoyib Surachman. 2013. Peran *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja,

Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 2. No. 4. Desember 2013.

Suzana, Anna. 2017. Pengaruh organizational citizenship behaviour (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Logika*, Vol. 19. No. 1. April 2017.

Tatilu, James., Victor P.K Lengkong dan Greis M. Sendow. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, Vol. 2 No. 1. Maret 2014.

Zaluchu, Sony Eli. 2011. Kepemimpinan: Model *Servant Leadership*. *Jurnal Pasca Sekolah Tinggi Theologia Baptis Indonesia (STBI) Semarang*, Vol 7 No. 1. Maret 2010.

#### Skripsi:

Amir, Diah Astrini. 2012. *Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) Sebagai Alternatif Kepemimpinan Organisasi Bisnis Pada Taksi Putra Grup*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Aurora. 2009. *Model Kepemimpinan Servant Leadership pada Institut Pertanian Bogor*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.

Kartikarini, Mustikadewi. 2015. *Pengaruh Servant Leadership Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Hotel Bintang 2 Di Yogyakarta*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Nufus, Hayatun. 2011. *Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama*. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Putri, Yumna Dalian. 2017. *Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja*. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.